بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة المكرمة
الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية والتخطيط
نموذج رقم (٨)

اجازة اطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد اجراء التعديلات

الاسم : (رباعي) :عبدالله احمد عبدالله الزهراني الكلية : التربية القسم الإدارة التربوية التخطيط

الاطروحة مقدمة لنيل درجة : الماجستير التخصص : إدارة تربوية وتخطيط

عنوان الاطروحة : { إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف }

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه وبعد ..

فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الاطروحة المذكورة عاليه والتي تمت مناقشتها بتاريخ ١٥ / ٢ / ١٤٢٠هـ بقبول الأطروحة بعد اجراء التعديلات المطلوبة ، وحيث قد عمل اللازم فإن اللجنة توصي باجازة الاطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه ...

والله الموفق

أعضاء اللجنة

المشرف	مناقش من داخل القسم	مناقش من خارج القسم
الاسم :د. مسعود بن خضر القرشي	الاسم : د. رمضان بن احمد عيد	الاسم : د. ضيف الله بن عواض الثبيتي
التوقيع:	التوقيع	التوقيع

يعتمد

رئيس قسم الادارة التربوية والتخطيط

د. عبد المحسن بن محمد هلال

* يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الاطروحة في كل نسخة من الرسالة

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط





إدارة الصراع التنظيمي
في المدارس الثانوية بمدينة الطائف

إعداد
الطالب : عبدالله بن أحمد بن عبدالله الزهراني
٤١٦-٩٦٠٥-٨

إشراف
الدكتور :مسعود بن خضر القرشي

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى
متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

العام الدراسي
١٤١٩هـ - ١٤٢٠هـ / ١٩٩٩م

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى

(إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون)

الحجرات ، (آية ١٠)

بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص الدراسة

اسم الباحث : عبد الله بن أحمد بن زنان الزهراني

عنوان الدراسة : إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف

أهداف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى :

١. معرفة أبرز أنواع (صور) الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين .
٢. معرفة أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين .
٣. تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين وجهات نظر المديرين والمعلمين .
٤. الكشف عن نوع العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأنواعه في المدارس الثانوية بمدينة الطائف .
٥. الوصول إلى بعض التوصيات التي تساعد في رفع فاعلية إدارة الصراعات التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف .

منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي ، والمتضمن أسلوب تحليل التكرارات ، اختبار (ت) ، معامل الارتباط.

أداة الدراسة : الاستبانة ، والتي تحتوي على أنواع الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته .

مجتمع الدراسة : جميع مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، وجميع معلمي هذه المدارس .

نتائج الدراسة :١. أن أبرز أنواع الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، من وجهة نظر المديرين والمعلمين، هو الصراع بين الأفراد ، ويليه صراع الفرد مع مجموعة ، وأخيرا الصراع بين المجموعات .

٢. أن أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، هي استراتيجية التعاون ثم استراتيجية التجنب ، وأخيرا استراتيجية التنافس .

٣. أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المديرين والمعلمين حول أبرز أنواع الصراعات التنظيمية وأبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارتها .

٤. أن هناك ارتباطا بين معظم أنواع الصراع التنظيمي مع الاستراتيجيات المتبعة في إدارة هذه الصراعات داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، وإن اختلف مقدار ذلك الارتباط باختلاف الأطراف المتضمنة في كل نوع من أنواع الصراع .

أهم التوصيات :١. التعرف على حجم الصراع التنظيمي بكل مدرسة نهاية كل عام دراسي ، ومقارنته بأداء مدير المدرسة ، وذلك لتحديد المستوى الإداري لمدير المدرسة وما يحتاجه من دورات تدريبية أو تغييره من المدرسة ، أو تحويله إلى عمل آخر .

٢. عقد ندوات ودورات تدريبية قصيرة المدى لمديري المدارس الثانوية تحت إشراف مجموعة من رجال الفكر في الإدارة التربوية ويتم فيها توضيح مفهوم إدارة الصراع التنظيمي وأنواعه وأسبابه واستراتيجيات إدارته .

٣. ضرورة قيام وزارة المعارف بالحد من بعض الأسباب المؤدية للصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية ، حتى يتمكن مدير المدرسة من الاستفادة من الصراعات التنظيمية الأخرى وتوجيهها إيجابيا .

عميد كلية التربية	المشرف	الطالب
د. صالح بن محمد السيف	**د. مسعود خضر القرشي**	**عبد الله أحمد زنان الزهراني**

إهــداء

- إلى من مدّ لي أجنحة العلم كل مساء ..
- إلى من أدفئني بليل الشتاء ..
- إلى أمي .. وأبي .. إلى الأوفياء ..
- إلى إخوتي .. وأخواتي .. الأعزاء ..
- إلى أم أحمد .. رمز العطاء ..
- إلى أحمد .. يا أملاً أتمنى له البقاء ..
- إلى الأقارب .. والأصدقاء ..
- **إليــكــم جــميعــاً .. إلــى الأوفــيــاء ..**

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على الهادي الأمين ، وعلى آله وصحبه أجمعين ، وبعد :

قال تعالى : (هل جزاء الإحسان إلا الإحسان) (الرحمن ، آية ٦٠) .

وقال ﷺ : (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) . (البخاري ، ١٣٧٨ هـ ،ص٦٥)

ومن نور هذا القبس الإلهي والنبوي ، أشكر الله سبحانه على توفيقه وهدايته ، ثم معالي مدير الجامعة الدكتور / سهيل بن حسن قاضي ، وسعادة عميد الدراسات العليا الدكتور / حمد بن ناصر الحمد ، وسعادة عميد كلية التربية الدكتور / صالح بن محمد السيف وسعادة الدكتور/ عبد المحسن هلال ، رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

كما اشكر سعادة الدكتور / مسعود بن خضر القرشي ــ المشرف على هذه الرسالة ــ الذي أعطى من وقته وجهده وعلمه الشيء الكثير ، مما كان له أكبر الأثر في إنجاز هذه الدراسة ، فجزاه الله عني خير الجزاء ، وأمد الله في عمره .

وأتوجه بالشكر والعرفان لسعادة الدكتور / جويبر بن ماطر الثبيتي ، وسعادة الدكتور / رمضان عيد ، اللذين وقفا بجانبي بتوجيهاهما ومتابعتهما واهتمامهما المتواصل بسير الدراسة ، جزاهم الله خيراً وكثّر الله من أمثالهما .

وأقدم شكري وامتناني لسعادة الدكتور / محمد الدمنهوري وسعادة الدكتور / جويبر بن ماطر الثبيتي لتفضلهما بمناقشة خطة هذه الدراسة ، وما أبدياه من آراء سديدة كانت عوناً لي على مواصلة الدراسة .

وأسجل الشكر والتقدير لصاحبي السعادة اللذين تفضلا بمناقشة هذه الرسالة وهما الدكتور / رمضان عيد ، والدكتور / ضيف الله بن عواض الثبيتي،جزاهم الله خيرا.

ولمزيد من الاعتراف بالفضل والجميل أخص بالشكر أخي وأستاذي سعادة الدكتور/ سعد بن عبد الله البردي ، الذي كان له دور مهم في إتمام هذه الدراسة .

ولا يفوتني أن أشكر كافة أصحاب السعادة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى ، وكافة الأخوة العاملين بالحاسب الآلي بجامعة أم القرى ، و الأخوة مديري ومعلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف ، وجميع زملاء الدراسة وأخص منهم الأستاذ / مصلح بن سعيد القحطاني ، لاهتمامه المستمر بالدراسة .

وأخيراً ، أقدم شكري وتقديري إلى جميع من ساهم أو شارك في إنجاز هذا العمل المتواضع وإخراجه إلى حيز الوجود ..

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم ..

الباحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحـق

الفصـــل الأول

- مقـــدمـــــة .
- مشكلة الدراسة وتساؤلاتـها .
- أهـــداف الـدراســـة .
- أهـــمية الـــدراســة .
- حـــدود الــــدراسة .
- مصطلحات الدراسة .

مقدمـــة

لاشك أن انتماء الإنسان للمجتمع يفرض عليه تكوين علاقات مع غيره من البشـر، وهذه العلاقات المختلفة لا يمكن أن تستمر في ظل مناخ دائم من الوفاق والوئـــام دون أن يكون هناك تناقض في الرأي واختلاف في وجهات النظر مما يجعل الإنسان معرضا وبصـورة مستمرة ليكون طرفا في شكل من أشكال الصراع .

وقد قال الله تعـــالى : (ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين إلا من رحم ربك ، ولذلك خلقهم)[1] .

ويرجع الصراع الى اختلاف ميول ، أهداف ، آمال ، خبرات ، قيـــم ، أدوار .. الأفراد ، وأن التباين بين الأفراد داخل المنظمة وهم يعملون لتحقيـــق هـــدف مشـترك ، يسبب في عدم توافق بين الأفراد ، مما يؤدي بدوره إلى القلق والتوتر على المستوى الفـردي والجماعي وردود الفعل ثم الصراع . (الطجم السواط ، ١٩٩٤م ، ٢٠٧).

والصراع في ظل الإدارة الحديثة أمر طبيعي الحدوث ويصعب تجنبه داخل أي بنيـــان تنظيمي ، وإذا ما تمت إدارته بشكل فعال ، فإنه سيطلق شـــرارات التجديـــد والتغيـــير والإبداع داخل أي منظمة في المجتمع .

وفي مجال الإدارة التربوية يرى (ناصر ،١٩٩٢م) أن المدرسة أحد مؤسسات المجتمـع وأعمدته التي تحقق التنشئة الاجتماعية لأفراد هذا المجتمع ، فهي منظومة اجتماعية تتـــألف من علاقات متعددة بين فئات مختلفة ولها هدف مشترك .

والتفاعل بين العناصر البشرية داخل المدرسة من إداريين ومعلمين ، يـــؤدي إلى حـــدوث صراع بين الطرفين أو بين أفراد كل طرف على حدة .

---

(١) سورة هود : ١١٨ـــ١١٩.

وهذا الصراع يكون نتيجة لتعارض أو تداخل الأدوار والمسئوليات ، أو نتيجة للعوامل الشخصية والقيم والأهداف ، مما يؤدي إلى اختلاف وجهات النظر حول بعض القرارات داخل المدرسة (ص ٨١) .

ومن هنا ، فإن هذه الدراسة تحاول إلقاء الضوء على واقع الصراع وأنواعه واستراتيجيات إدارته داخل أسوار المدارس الثانوية بمدينة الطائف .

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يتفاعل العاملون في المنظمات فيما بينهم بصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية . غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف واختلافهم في مواقف أخرى ، مما يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي .

وهذا الصراع إن لم ينظر إليه بنظرة إيجابية ، وإن لم يوجه بالطرق المناسبة يصبح مشكلة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .

ويؤكد(زايد ،١٩٩٥) أن النظرة الإيجابية للصراع والتعامل معه بالشكل الملائم يؤدي إلى العديد من النتائج التنظيمية التي ما كان يمكن التوصل إليها عند التعامل مع الصراع من منظور آخر . (ص ٥٤٩) .

والمدرسة باعتبارها إحدى المنظمات المؤثرة في المجتمع ، فإن التفاعل بين أفرادها عبر التواصل والاتصال اليومي يؤدي الى العديد من التناقضات والاختلافات ، حيث إن العملية التعليمية بطبيعتها تتضمن تعدد العناصر البشرية التي لها علاقة بهذه العملية .

وهذه العناصر بينها الكثير من الاختلاف في التخصصات والأدوار المطلوبة ومدى إدراكها ، وكذلك الاختلاف في الأهداف ، والميول ، والسمات الشخصية .

وبالتالي ، فإن هذه الاختلافات ، بالإضافة إلى اثر التغيير في الأدوار والصلاحيات والمراكز والتداخل في العمل ، تشكل مصدرا لحدوث التنافر ومن ثم الصراع بين الإداريين كطرف ، والمعلمين كطرف آخر ، أو داخل كل طرف منهما .

ويؤكد (فتلر وردبيرن Feitler and Redburn ، ١٩٧٩م) أن الصراع في المواقف المدرسية أمر طبيعي الحدوث ، فقلما يحصل إجماع بين المعلمين والإداريين على أمر ما ، ويتم في كثير من الحالات التغاضي عن الخلافات ، وعدم إدارتها بالشكل المناسب ، مما يؤدي إلى تقليل فرص الاتصال المفتوح ، وعدم فعالية المدرسة ومحدوديتها في تحقيق ما تصبوا إليه (ص ٢٨٣) .

وبالتالي ، فإن إدارة الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل المدرسة ، وتحويلها إلى صراعات إيجابية ، مهارة إدارية ودور مهم يقوم به مدير المدرسة ، وذلك باختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع وفق موقف الصراع الذي يتعامل معه ، وبما يحقق أهداف المدرسة بفعالية ، بحيث تكون المدرسة بيئة مناسبة لحدوث التغيير والإبداع وتقييم القرارات والأداء .

ولأهمية هذا الدور ، فقد بدأ واضحا ضرورة القيام بدراسة علمية تهدف إلى معرفة واقع **إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف** .

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

١. ما أبرز أنواع (صور) الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين ؟

٢. ما أبرز أنواع (صور) الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين ؟

٣. ما أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري مدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين ؟

٤. ما أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين ؟

٥. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المديرين والمعلمين حول أنواع (صور) الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف ؟

٦. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المديرين والمعلمين حول الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ؟

٧. ماهي العلاقة بين أستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأنواعه في المدارس الثانوية بمدينة الطائف ؟

أهداف الدراسة

١. معرفة أبرز أنواع (صور) الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

٢. معرفة أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف .

٣. تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين وجهات نظر المديرين والمعلمين حول الأنواع والأستراتيجيات.

٤. الكشف عن نوع العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأنواعه في المدارس الثانوية بمدينة الطائف .

٥. الوصول إلى بعض التوصيات التي تساعد في رفع فاعلية إدارة الصراعات التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف .

أهمية الدراسة

المدرسة هي المؤسسة التربوية التي أنشأها المجتمع لتعمل على إعداد مواطنين ناجحين ومشاركين في خدمة مجتمعهم . ولهذا يجب أن تكون المدرسة فعالة في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بدرجة عالية من الكفاءة .

وهذا لن يتحقق للمدارس إلا بوجود إدارات مدرسية تدرك أن الصراعات ظاهرة طبيعية ، وتدرك أنها يجب أن تُدار بطريقة مناسبة ليتم تحويلها إلى قوة تجديدية مبتكرة ، وتكون طريقاً لزيادة الشعور المتبادل بالثقة والاطمئنان ، ومطورة للعلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المدرسة .

وبالتالي ، فإن مدير المدرسة يؤدي دوراً مهماً في التأثير على تركيبة العاملين في المدرسة ، وكذلك في تحديد المهام والاختصاصات الداخلية ، وتوزيع الأدوار والتنسيق بين العاملين في المدرسة .

أي أن مدير المدرسة هو المتحكم الرئيس في المصادر التنظيمية المسببة للصراع .. وهو الذي يستطيع أن يجعل من الصراع قوة بناءة وعنصراً من عناصر التغيير في المدرسة ، وهذا يرتبط بالاستراتيجية التي يختارها المدير في إدارة الصراع داخل مدرسته .

وعليه ، فإن دراسة الصراع التنظيمي داخل مدارس التعليم العام له أهميته المؤثرة في الكشف عن الواقع ، ومن ثم معرفة السبل والطرق المؤدية إلى توجيه الصراع إيجابياً ، ودفع مسيرة التعليم في هذا الوطن .

وبالإضافة إلى ما سبق ، فإنه من خلال عمليتي الاطلاع والبحث والمسح الذي قمت به ، فإن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات البكر التي تهتم بإدارة الصراع داخل مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية .

حدود الدراسة

تشمل هذه الدراسة الحدود التالية :

١ـ *الحدود الموضوعية* : دراسة أنواع الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته والعلاقة بينهما داخل المدارس الثانوية للبنين بمدينة الطائف .

٢ـ *الحدود الزمانية* : تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام ١٤١٩/١٤١٨هـ .

٣ـ *الحدود المكانية* : طبقت هذه الدراسة في المدارس الثانوية للبنين بمدينة الطائف.

٤ـ *الحدود البشرية* : طبقت هذه الدراسة على جميع مديري ومعلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف .

مصطلحات الدراسة

١ـ الصراع التنظيمي :

عرفه كامل (١٩٩٤م) بأنه "المقاومة والكفاح والاصطدام والتضارب في المبادئ داخل التنظيم الواحد" (ص ١٥٨) .

وعرفه القريوتي (١٩٩٣م) بأنه "إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عليه المفاضلة والاختيار بين البدائل". (ص١٩٧) .

وقد ذكر هلال (١٩٩٦م) أن الصراع التنظيمي هو "التعـارض في الأهـداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانـات التنظيميـة والاجتماعيـة" (ص١٤) .

والتعريف الإجرائي للصراع التنظيمي هو :

عدم التوافق في المبادئ والأهداف والأدوار حول بعض القرارات داخل المـدارس الثانوية بين الإداريين والمعلمين أو داخل كل منهما .

٢ـ الاستراتيجية :

ذكر حسن (١٩٨٤م) أن الاستراتيجية هي "خطة إدارية على مسـتوى المنشـأة ككل، تنبثق عن سلسلة من القرارات بعيدة الأثر وتستهدف تحديد رسالة المنشأة وبيـان هويتها وتوجيه مواردها في سبيل الوصول إلى أهداف محددة ومرسومة" "ص ١٥٣" .

وقد أشار الأنصاري (١٩٨٣) بأن كلمة استراتيجية مستعارة من الاصطلاحـات الحربية التي شاع استعمالها في الحرب العالمية الثانيـة ، ولكنـها تعـني في علـم الإدارة السياسات والخطط المؤدية إلى تحقيق الأهداف البعيدة . (ص٣٣)

والتعريف الإجرائي للاستراتيجية هو :

مجموعة السياسات التي يعتمد عليها المدير في اتخاذ القرارات الخاصة بـالصراع في المواقف التنظيمية داخل المدرسة الثانوية ليتم تحقيق أهدافها .

٣ـ إدارة الصراع التنظيمي :

ذكر رحيم (١٩٨٦م) أن إدارة الصراع تعني التشخيص الكامل للصراع وتدخـل فيه ، من حيث قياس حجمه ومصادره وأسبابه وفاعليته وأساليب معالجته (ص١٠١) .

وقد عرفها عيد (١٩٩٧م) بأنها "معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلاً من أن تكون هدامة ، ولهذا فإن إدارة الصراع تظهر دائماً على أنها مهارة أساسية للإداريين" (ص٤٢) .

والتعريف الإجرائي لإدارة الصراع التنظيمي هو :

استخدام استراتيجية لمعالجة الصراع التنظيمي ، وتحويله إلى صراع بناء يعود بالفائدة على المدرسة الثانوية ليتم تحقيق أهدافها بفعالية .

٤ـ استراتيجيات إدارة الصراع :

تعتمد هذه الدراسة على أحدث النماذج المقترحة لاستراتيجيات إدارة الصراع ويرى زايد (١٩٩٥م) أن النموذج الذي اقترحه (بيكر وزملاؤه Baker ، ١٩٨٨م) يعد تطويراً للنموذج الذي اقترحه (بلاك وموتون Blake and Mouton ، ١٩٦٤م) وتطويراً للنموذج الذي وضعه (توماس وكولمان Thomas and Kolman ، ١٩٨٥م) ، ويحتوي هذا النموذج على ثلاثة استراتيجيات لإدارة الصراع وهي :

أ/ استراتيجية التعاون (المشاركة) :

وتعني الجهود التي يبذلها المدير من أجل تقريب وجهات النظر بين الأطراف المختلفة، والتركيز على الأهداف والمصالح المشتركة مع التأكيد على فهم وجهات نظر الآخرين بهدف الوصول إلى حلول مناسبة لكل الأطراف .

ب/ استراتيجية التنافس (الإجبار) :

وهو الأسلوب الذي يقوم فيه المدير باستخدام سلطته لإجبار الآخرين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته ، ويحاول أن يحقق مصلحته الذاتية وأهدافه بأكبر قدر ممكن ، بغض النظر عن مصالح الآخرين .

جـ/ استراتيجية التجنب (التفادي) :

وهنا يقوم المدير بتجاهل مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة ، وهو يعني عدم الاكتراث أو البعد المادي عن مصادر الصراع، وذلك للمساهمة في حل الصراع أو مناقشته في وقت لاحق ، إلا أن مثل هذا التجاهل يمكن أن يزيد الصراع تعقيدا . (زايد ، ١٩٩٥م ،ص ص ٥٣٠ــ٥٤٣)

الفصــل الثاني

أدبيـــات الـــدراســـة



أولا: الإطار النظري

ثانيا: الدراسات السابقة

أولا : الإطـــار النـظــري

المبحث الأول : الصراع التنظيمي

المبحث الثاني : الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية

المبحث الأول : الصراع التنظيمي

مفهوم الصراع التنظيمي وطبيعته :

استخدم كثير من الكتاب والمفكرين كلمة الصراع ، وقليل منهم استخدم كلمة النزاع أو الخلاف وكلاهما مرادفتان لكلمة الصراع ، وجميع هذه الكلمات لها نفس المدلول. (بدر ، ١٩٩٤م ، ص٢٢١) .

ولقد ذكر مارش وسايمن March and Simon أن الصراع هو "ذلك التغيير أو الاختلال الذي يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى تعطيل ديناميكية نظام اتخاذ القرارات" (الطويل ، ١٩٨٦م،ص ٢٩٦).

ويرى العديلي (١٩٩٥م) أن الصراع "ظاهرة سلوكية إنسانية ، تأتي نتيجة بعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في النادي أو في المدرسة" . (ص ٢٩٥) .

ويعرفه روبنز Robbins "١٩٩٠م" بأنه "النشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب) والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه" (ص٢٩٨) .

ويرى الرحيم (١٩٨٦م) أن الصراع "هو حالة تفاعلية يظهر في عدم الاتفاق ، والاختلاف أو عدم الانسجام داخل الأفراد والجماعات أو فيما بينهما" (ص ٩٥) .

ويرى الخشاب (١٩٨٣م) أن الصراع عبارة عن "عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات الاجتماعات ، أن يحقق كل أغراضه وأهدافه ومصالحه ، ومنع الآخر من تحقيق ذلك" (ص ٩٤) .

ويوضح عيد (١٩٩٧م) أن الصراع التنظيمي هو "سلوك علني وصريح يمارسه الأفراد والجماعات داخل التنظيم الإداري حول بعض المبادئ أو الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها أو الحفاظ عليها" (ص٤٦) .

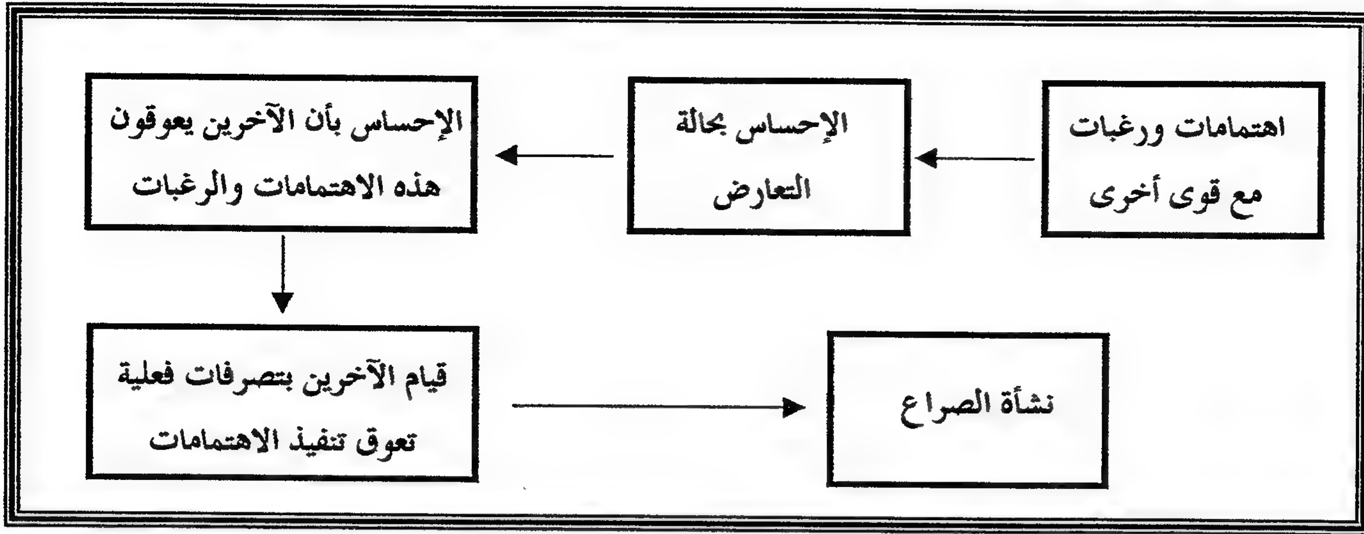
وقد عرفه علاقي (١٩٩٠م) بأنه "اختلاف حاد في وجهات النظر بين الأفراد بعضهم إلى بعض أو بين المجموعات داخل الإطار التنظيمي الواحد حول قضية أو مجموعة من القضايا في بيئة العمل" . (ص ١) .

ويوضح عوده (ب . ت) أن الصراع "عملية اجتماعية شخصية واعية بين الأفراد أو الجماعات في التنظيمات الاجتماعية" (ص ١٠٨) .

ومن التعريفات السابقة يتضح لنا أن أهم الخصائص التي توضح طبيعة الصراع هي:

١. الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية في أي تنظيم إداري .
٢. الصراع تعارض في المصالح والأدوار وعدم اتفاق في الرغبات والأهداف .
٣. يتضمن موقف الصراع طرفين أو أكثر .
٤. كل طرف من أطراف الصراع على معرفة وإدراك بالطرف الآخر .
٥. يحاول كل طرف من الأطراف أن يحقق أهدافه ومصالحه بأي طريقة تكون مؤثرة على الطرف الآخر .

ويوضح ماهر (١٩٩٥م ، ص ٢٧٠) طبيعة ونشأة الصراع ، حيث يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الفرد واهتمامات الجماعة ، وعندما يشعر بهذا التعارض فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرون سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته وبالفعل يقوم الآخرون ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد والتي يكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد وبين الآخرين وهذا ما يوضحه الشكل (١) :



شكل (١) طبيعة ونشأة الصراع (ماهر ، ١٩٩٥م ، ص ٢٧٠)

ويوضح الطويل (١٩٨٦م) أن الصراع حقيقة واقعة في كل النظم ، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا ، بل إنه له أحيانا قيمته في النظام ، فالصراع قد يعني العنف أو التدمير ، ولكن من الممكن أن يعني التجربة المثيرة والتوضيح ، والإبداع ، والنمو ، والعقلانية الجدلية . (ص ٢٩٧) .

ومن زاوية أخرى يرى الفيلسوف هيجل أن قانون التغير الاجتماعي التاريخي هو التناقضات ، حيث أن لكل فكرة فكرة مضادة وأن الصراع بينهما يؤدي إلى ظهور فكرة جديدة ، وهو التغير بنفسه . (القريوتي ، ١٩٩٣م ، ص ١٩٧) .

ولقد وضع كوزر Coser (١٩٥٦م) بعض الفرضيات الأساسية حول الصراع والتي توضح طبيعته ، وهي :

١. كلما كانت أهداف الأطراف المتنازعة غير محدودة طالت عملية الصراع .
٢. إذا اعتقد الناس أن إنجازهم الكلي لأهدافهم سوف يكلفهم ما يفوق الانتصار الذي يتطلعون إليه فإن الصراع لن يستمر طويلا .

٣. كلما كان الصراع حادا ومكثفا كانت الجماعات المتصارعة بالغة التحديد والوضوح .

٤. كلما تزايدت حدة الصراع تزايد تضامن كل طرف من الأطراف المتصارعة (عودة، ب.ت ، ص ص ١٠٨ ــ ١٠٩)

وهنا يمكننا القول أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية الحدوث في أي منظمة من منظمات المجتمع ، قد تحدث بين فرد وآخر ، أو بين فرد ومجموعة ، أو بين المجموعات داخل المنظمة ، أو بين المنظمات المختلفة . وأن المصادر الأساسية للصراع تكمن في الفروق الفردية وعدم وضوح الأدوار والمسئوليات ، وعدم الاتفاق على القرارات الخاصة بالوسائل التي تحقق الأهداف المشتركة .

الصراع التنظيمي والتنافس :

قد يخلط البعض بين مفهوم الصراع ومفهوم التنافس ، ولهذا لابد من إيضاح الفرق بين هذين المفهومين .

ويوضح ناصر (١٩٩٢م) بأن المنافسة هي الرغبة في النفيس الجيد في نوعه والانفراد به ، وهي إحدى مظاهر التفاعل الاجتماعي ، حيث يحاول كل فرد أو جماعة الحصول على نصيب أكبر من الأشياء النادرة أو المحدودة ، ولو توفرت هذه الأشياء التي يحتاجها الأفراد أو الجماعات لإشباع حاجاتهم لما كانت هناك داع للمنافسة . (ص ٢٨٢)

ويرى الطجم والسواط (١٩٩٤م) أن "التنافس بين الأفراد أو الجماعات يحدث بين الطرفين أثناء محاولة كل منهما لتحقيق هدف معين ، دون محاولة إعاقة الطرف الآخر" . (ص ٢٠٩) .

ومن خلال ما أورده ناصر (١٩٩٢م ، ص ٢٨٢) ، والطجم والسواط (١٩٩٤م،ص ٢٠٨) ، وعساف (١٩٨٤م ، ص ٢٠٢) ، والديب (١٩٨٧م ، ص ٦)

يمكننا الآن توضيح بعض الخصائص الأساسية لكل من التنافس والصراع في الجدول (١) التالي :

التنافس	الصراع
ـ سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى تحقيق أهداف معينة .	ـ سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى تحقيق أهداف معينة .
ـ لا ينطوي غالبا على الاتجاه العدائي والإضرار بالآخرين .	ـ يحاول كل طرف إعاقة الطرف الآخر والإضرار به .
ـ ليس بالضرورة أن كل طرف من أطراف المنافسة على وعي بالطرف الآخر .	ـ كل طرف من أطراف الصراع على وعي بالطرف الآخر .
ـ لا يوجد تعارض بين الأفراد أو الجماعات .	ـ يوجد التعارض بين الأفراد أو الجماعات.
ـ التفاعل يكون منظم .	ـ التفاعل يكون منظم وغير منظم .
ـ أقل توترا وحدة من الصراع .	ـ أعلى توترا وحدة من التنافس .

جدول (١) : بعض خصائص التنافس والصراع

وعند ملاحظة ما كتب عن التنافس والصراع والفروق بينهما ، نرى أن هناك إغفالا للجوانب الإيجابية للصراع عند المقارنة بينهما .

فالتنافس في أي منظمة بين الأفراد والجماعات أو التنافس بين المنظمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة ، يعمل على تطوير الأداء والوصول به إلى فعالية جيدة ، وأيضا ، فإن الصراع هو الطريق لتطوير الأساليب والقرارات الخاصة بالأداء لتحقيق الأهداف المنشودة.

ولابد من التأكيد على أن التنافس له جوانب إيجابية وأخرى سلبية ، وتبرز جوانبه السلبية إذا كان غير شريف ، ويحاول فيه كل طرف تحقيق أهدافه بطرق ملتوية وغير نظامية ومخالفة للآداب والأخلاق الإسلامية .

أهمية الصراع التنظيمي :

إن الجانب الرسمي ، من أنظمة وقوانين ولوائح ، لا يمثل العامل الرئيسي فقط في تحديد مدى فاعلية أي منظمة . فالإنسان في هذا التنظيم يمثل العنصر الإنتاجي الأكثر حيوية ، وأحد المتغيرات الرئيسية في كفاءة التنظيم .

هذا العنصر المهم تحتم عليه طبيعة تكوينه ومتطلبات العمل أن يكون في حال تفاعل مستمر مع غيره من الأفراد والجماعات . وهذا الحالة أوجدت المناخ الداعي للاختلاف وعدم التوافق مما يؤدي إلى الصراع . ومن هنا تبرز أهمية الصراع التنظيمي وكيفية استثماره بما يخدم مصلحة المنظمة .

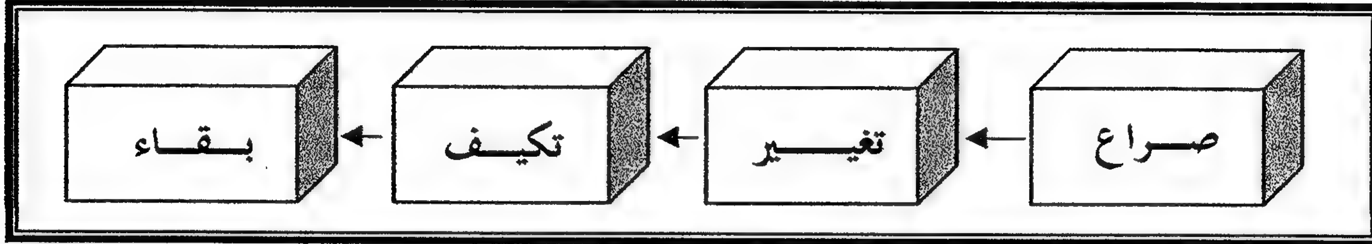
وهذا ما يؤكده زايد (١٩٩٥م) ، حيث يرى أن النظرة الإيجابية للصراع يمكن أن تؤدي إلى العديد من النتائج التنظيمية التي ما كان يمكن التوصل إليها عند التعامل مع الصراع من منظور آخر ، ويرى أن الصراع التنظيمي بكونه مصدرا للعديد من المشكلات التنظيمية إلا أنه يساعد على تحقيق العديد من المميزات للمنظمة ، كتحسين جودة عملية اتخاذ القرارات وزيادة القدرة على التطوير والإبداع ، شريطة أن يحسن المدير اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة هذا الصراع . (ص٥٤٩)

ويشير بدر (١٩٩٥م) أن الصراع يلعب دورا هاما في تحليل ودراسة السلوك التنظيمي ، وهو من المشاكل السلوكية الرئيسة التي يواجهها المديرون في عملهم اليومي ، حيث أوضحت إحدى الدراسات أن المديرين في الإدارات العليا والوسطى في إحدى المنظمات الأمريكية يخصصون حوالي ٢٠% من وقت عملهم في إدارة الصراع .

(ص١٩٧)

ويرى الطويل (١٩٨٦م) أن من الأهداف الرئيسة لأي نظام هو بقاؤه واستمراره، وهذا البقاء يتحقق عندما يكون في استطاعة النظام المعين التكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئته ، ويكون هذا التكيف من خلال عملية التغيير التي يتم استثارتها عبر عملية الصراع .

وهذا يتضح في الشكل (٢) الذي يوضح نموذج الصراع ــ البقاء كما قدمه روبنز Robbins (الطويل ، ١٩٨٦م ، ص ٣٠١)



الشكل (٢) نموذج الصراع ــ البقاء

وهذا ما يؤكده جونز (١٩٧٨م) حيث يرى أن الصراع يعتبر عاملا أساسيا في تحقيق البقاء التنظيمي وإحداث التغيير التنظيمي . (زايد ، ١٩٩٥م ، ص ٥٢٩) .

ومما سبق ، يتضح أن الصراع التنظيمي وظهوره على السطح مهم جدا لتنمية العلاقات البشرية وحل المشكلات ، والتي إن بقيت مكتومة في الصدور فقد يعبر عنها بطرق غير مباشرة قد تكون نتائجها سلبية على التنظيم .

ولكن الاختلاف في الرأي والصراع داخل المنظمة يمكن أفراد التنظيم من تحديد أفضل القرارات ، والقدرة على تقييم البرامج والأداء وفق معايير جديدة متفق عليها .

مراحل تكون الصراع التنظيمي :

إن الصراع بين الأفراد أو الجماعات داخل التنظيم الواحد ، أو الصراع بين المنظمات داخل المجتمع يمر بعدة مراحل مختلفة .

ويرى الديب (١٩٨٦م) أن الصراع يمر بالخطوات التالية :

١ - *الإنتباه :*

أي تركيز الشعور في الموضوع ذاته ، والتفكير من أطراف الصراع لما قد يوجد بينهم من تفاوت في الأهداف والمصالح والقيم .

٢ - *بلورة الإهتمامات وتكوين جماعات المصلحة :*

أي الاتجاه إلى تكوين التكتلات والاتحادات والتحالفات ، بحيث أن كل طرف يضم الفئات المتماثلة في الخصائص والسمات .

٣ - *تشكيل استراتيجيات الصراع :*

أي يعمل كل طرف من أطراف الصراع على اختيار الاستراتيجية التي سوف يأخذ بها حيال الطرف الآخر .

وهذه الاستراتيجيات هي :

أ/ التعاون : وهو محاولة أطراف الصراع على زيادة المورد الذي يعملون على اقتسامه والاشتراك فيه ، وذلك بتجميع الجهود والتنسيق فيما بينهم .

ب/ صراع القوة : محاولة أحد أطراف الصراع استعمال القوة التي يتمتع بها في إلحاق الخسارة والضرر بالطرف الآخر .

جـ/ المساومة : وهي الموقف المتوسط بين التعاون وصراع القوة ، ويحاول كل طرف أن يقدم تنازلات أقل من غيره للحصول على النصيب الأكبر . (ص ٩)

ويتفق الطجم والسواط (١٩٩٤م ، ص٢١٠) ، والعسكر (١٩٨٣م ، ص٢٧)، والطويل (١٩٨٦م ، ص ٢٩٨) ، والقريوتي (١٩٩٣م ، ص١٩٨) على أن الصراع يمر بأربع مراحل يمكن التمييز بينهما كالآتي :

١ـ مرحلة المعارضة الكامنة (الصراع الكامن) :

والتي تتمثل بعدم الرضى عن الوضع الراهن ، ومن معطياها أو مصادرها سعي الأفراد إلى الاستقلالية ، والتباين في أهداف الأنظمة الفرعية ، والتنافس على الموارد النادرة.

٢ـ مرحلة الإدراك (الشعور بالصراع) :

وتتضح في الشعور بالقلق والتوتر لدى الأطراف المتصارعة ، حيث يفهم سبب الصراع والمشكلة الأساسية التي أدت إليه .

٣ـ مرحلة السلوك (إظهار الصراع) :

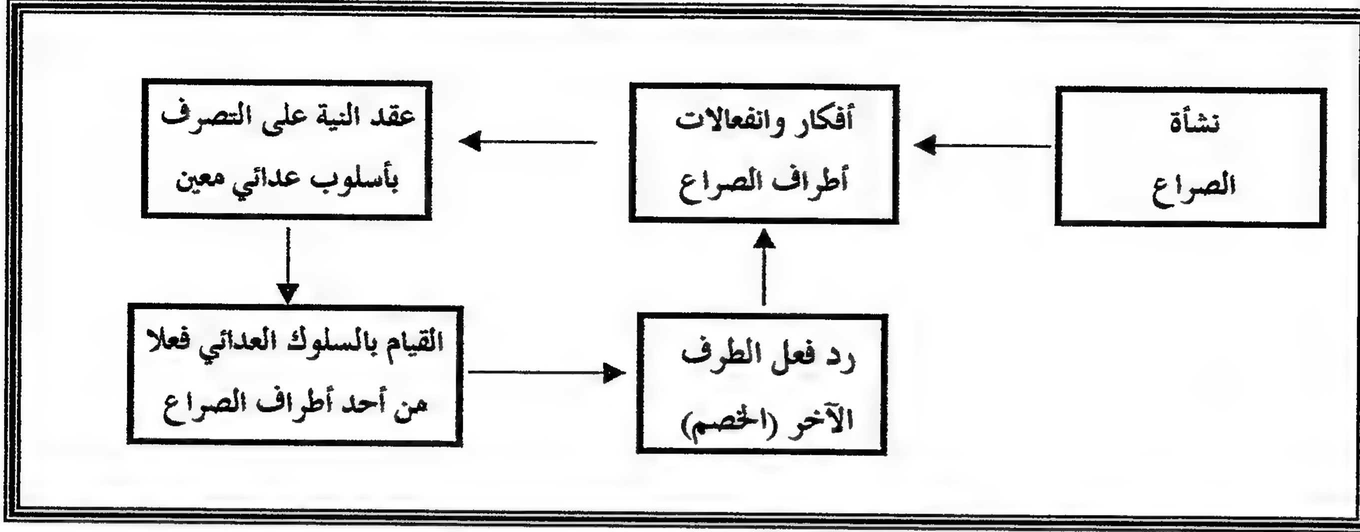
وهي مرحلة التفاعل مع موضوع الصراع ، حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الآخر .

٤ـ مرحلة مخرجات الصراع (ما بعد الصراع) :

وهي محصلة التفاعل والنتيجة النهائية بين الأطراف المتصارعة ، وهذه النتيجة إما أن تكون في خدمة المنظمة وأهدافها ، أو تكون مؤدية إلى اختلال وظيفي وعدم رضا وتخلخل في تماسك الجماعة .

ويوضح ماهر (١٩٩٥م) في الشكل (٣) أن الصراع عندما ينشأ وتدركه جميع الأطراف ، يولد حالة من التفكير والانفعالات لدى أطراف الصراع ، تجعلهم يفكرون في إتباع طريقة أو أسلوب معين لكسب الموقف ، ويؤدي هذا إلى سلوك فعلي من أحد

الجوانب أو الأطراف المشتركة في الصراع ، وهذا السلوك الفعلي يقابلـه رد فعـل مـن الجانب أو الأطراف الآخر للصراع ، ثم تتكرر هذه المراحل بنفس الطريقة . (ص٢٧١)



الشكل (٣) مراحل الصراع (ماهر ، ١٩٩٥م ، ص٢٧١)

التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي :

إن دراسة الصراع التنظيمي من خلال التتبع التاريخي ، وتوضيح وجـهات النظـر المتعددة لمفكري الإدارة ، تعتبر ذات أهمية لتوضيح بعض المداخلات حول مفهوم الصـراع التنظيمي ، وللتأكيد على حقيقة ظهور الصراع كظاهرة تنظيمية ثابتة ومستقرة في أغلـب المنظمات الحديثة .

فقد ذكر الطويل (١٩٨٦م ، ص٢٩٩) ، العسكر (١٩٨٣م ، ص٢٨) ، المغـربي (١٩٩٤م ، ص ٣١٠) ، رفاعي (١٩٨١م ، ص١٥٨) أن مفهوم الصراع قد مر بثـلاث مراحل هي :

١ـ مرحلة الفكر التقليدي :

والتي بدأت من القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين وتـرى أن الصراع مضر بالتنظيم ويجب تجنبه والتخلص منه بأي وسيلة متاحة .

٢ـ المرحلة السلوكية :

وهي التي حلت مكان النظرة التقليدية للصراع ، وسادت هذه المرحلة منذ الخمسينات من هذا القرن العشرين ، وتتبنى هذه المدرسة فكرة أن الصراع ظاهرة طبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية في أي منظمة ولا يمكن تجنبه ، وعلى الإدارة أن تحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة .

٣ـ مرحلة الفكر التفاعلي (الموقفي) :

وهي آخر مراحل التطور وتتبنى الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتميا في المنظمات فقط ، بل له جوانب إيجابية ذات فائدة للتنظيم ، وبالتالي فإنه في بعض المواقف يزيد مستوى الصراع عن الحد المرغوب فيه ،وعلى الإدارة التدخل للتقليل من الصراع ، وفي بعض المواقف يكون مستوى الصراع منخفضا عما هو مطلوب ، ففي هذه الحالة على الإدارة التدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به .

ويحدد الطويل (١٩٨٦م) النقاط التي تتميز بها النظرة التفاعلية عن غيرها بما يلي:

١. تعترف بالضرورة المطلقة للصراع البناء أو الصراع الوظيفي .
٢. تشجع صراحة المعارضة ، البناءة أو الوظيفية .
٣. تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن إثارة الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه طرق معالجته وأساليبها .
٤. تنظر إلى إدارة الصراع على أنها من مسئولية جميع إداريي النظام .

ويرى الطجم والسواط (١٩٩٤م ، ص٢١١) ، وزايد (١٩٩٥م ، ص٥٢٨) أن هناك اتجاهين للتعامل مع الصراع تتضح فيما يلي :

أولا : الاتجاه التقليدي (الكلاسيكي) :

ويمثل وجهات النظر في الفكر الإداري حتى بداية الأربعينات الميلادية ، وبنى هذا الاتجاه على أن :

١. الصراع داخل المنظمة سلوك غير مرغوب فيه .

٢. وجود هذه الظاهرة يوحي بوجود أشياء خاطئة في المنظمة .

٣. يجب على المنظمة التخفيف من حدة الصراع أو القضاء عليه إن أمكن ذلك .

٤. يجب عدم الحديث عن وجوده واجتنابه .

٥. الحد من الصلاحيات الممنوحة للأفراد كأسلوب للحد من الصراع .(الطجم والسواط ،١٩٩٤م، ص٢١١)

ويضيف الطجم والسواط (١٩٩٤م) أنه على الرغم أن هذا المنهج لم يحدد دوافع الصراع وكيفية التعامل معها بفعالية ، إضافة إلى تجاهل مؤيديه للجوانب الإيجابية للصراع كأحد مصادر الابتكار والتجديد والتغيير ، إلا أنه لا زال يمثل وجهة نظر العديد من أعضاء المجتمع . (ص٢١١)

ثانيا : الاتجاه الحديث (الوظيفي) :

بني هذا الاتجاه على الافتراضات التالية :

١. الصراع ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبه من قبل المنظمة .

٢. الصراع قد يكون طريقا للحصول على أساليب أفضل لأداء العمل .

٣. إدارة الصراع والتفاعل معه بإيجابية من مهام التنظيم .

٤. يجب تشجيع الصراع والتفاعل معه بإيجابية من مهام التنظيم .

٥. انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يؤدي إلى تدني مستوى الابتكار والتجديد .

٦. ارتفاع مستوى الصراع إلى مستوى خارج عن السيطرة يؤدي إلى تدني مستوى الابتكار والتجديد .

أسباب الصراع التنظيمي :

يحدث الصراع التنظيمي بدرجات متفاوتة في أي منظمة من المنظمات ، وقلما نجد تنظيم يحتوي على عنصر إنساني ويخلو من صورة أو أخرى من صور الصراع .

ويحدث الصراع التنظيمي بأشكال مختلفة ، فقد يحدث بين فرد وآخر ، أو بين فرد ومجموعة ، أو بين المجموعات داخل المنظمة ، وقد يحدث بين المنظمات المختلفة في المجتمع .

ولكل شكل من أشكال الصراع التنظيمي أسباب ودوافع ، قد تختلف وقد تتشابه .

ولقد تحدث الكثير من المفكرين والكتاب حول أسباب الصراع ، واختلفوا في تحديد هذه الأسباب تحديدا دقيقا .

ومن خلال اطلاعي ، فإنني أتفق مع التصنيف الذي يراه ماهر (١٩٩٥م، ص٢٧٢) وهو أن الصراع ينشأ لسببين هما :

أ/ أسباب تنظيمية : وترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها.

ب/ أسباب شخصية : تتعلق بالفرد.

وبهذا يمكن توضيح أسباب الصراع المختلفة التي ذكرها المفكرين والكتاب من خلال التصنيف السابق ، وذلك كما يلي :

أ/ أسباب تنظيمية : وتتمثل فيما يلي :

١ـ التنافس على الموارد المحدودة :

وهذا يحدث عندما تكون هناك رغبة من أحد الأطراف أو كلاهما للحصول على نصيب أكبر من الموارد النادرة والمحددة كالمال ، والوقت ، والرجال . (رفاعي،١٩٨١م،ص١٦١) .

٢ـ العلاقات الاعتمادية :

وهي تعني التداخل بين أنشطة المنظمة وبالتالي بين الأفراد والجماعات ، بحيث أن كل طرف يعتمد على الآخر في القيام بنشاطه وتحقيق أهدافه ، وبهذا لابد من الحرص على التنسيق بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة (العديلي ١٩٩٣م، ص ٣٤٥) .

٣- عدم تحديد المسئوليات بشكل دقيق :

إن عدم تحديد المسئوليات والصلاحيات الخاصة بالأفراد والجماعات بشكل دقيق ، يجعلهم في حيرة من أمرهم (غموض الدور) ، وغير قادرين على التصرف والعمل على الوجه الصحيح ، وبالتالي يثيرون الخلافات مع زملاء العمل (ماهر ، ١٩٩٥م ،ص٢٧٢).

٤- تعارض الأهداف :

إن لكل منظمة عدة أهداف يسعى العاملون إلى تحقيقها ، إلا أن هذا لا يمنع وجود أهداف فرعية للأقسام والمجموعات المختلفة داخل المنظمة تكون سببا لوجود الصراع بين الأفراد والجماعات . (المغربي ١٩٩٤م ، ص ٣١١) .

٥- أنظمة الرقابة التنظيمية :

تعتبر أنظمة الرقابة في منظمات العمل من أهم المصادر الرئيسية للصراع داخل المنظمة وتتمثل مشكلات صراع أنظمة الرقابة التنظيمية فيما يلي :

ـ تنافس أنظمة الحوافز : إن تصميم أنظمة الحوافز كالمكافآت والترقيات والتعيينات والانتدابات .. الخ في بعض الأجهزة يؤثر على جماعات العمل ، كما أن توزيعها يقود إلى الاختلافات والصراعات بين الأفراد والجماعات .

ـ النتائج التدميرية لأنظمة الحوافز : تساهم أنظمة وإجراءات بعض منظمات العمل بطريقة أو بأخرى في إيجاد النزاع أو الصراع داخل جماعة العمل سواء بالإجراءات المكتوبة أو طرق وأساليب الإشراف والتوجيه .

ـ استخدام المنافسة كاستراتيجية للتحفيز ودفع العاملين : وهذه الطريقة قد تدفع إلى تحسين الأداء ، ولكن المنافسة قد تقود أحيانا إلى وجود الصراع داخل المنظمة . (العديلي،١٩٩٥م ، ص ٢٩٥) .

٦- عدم فعالية نظام الاتصال :

إن عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة ، فإن المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب ، وبالتالي تكون القرارات متباينة ، مما يحدث نوع من التناقض (الطجم والسواط ، ١٩٩٤م ، ٢١٤) .

٧ـ التغيير الإداري :

إن التغيير في المناصب الإدارية داخل المنظمة ، كالتغيير في مجلس الإدارة أو في الأقسام ، قد يسبب بعض الارتباك بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة ، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراعات في هذه المنظمة .

ب/ أسباب شخصية : وتتمثل فيما يلي :

١ـ تعارض الدور (صراع الدور) :

إن تعارض الدور ينتج من الفرق بين ما يؤديه الفرد داخل وظيفته وبين ما يشعر أنه يجب أن يؤديه .

وأسباب هذا التعارض هي :

- **عدم فهم الدور أو الوظيفة .**
- **عدم وجود توضيح جيد للدور .**
- **الأوامر المتعارضة من الرؤساء .**
- **أعباء العمل العالية .**

وكل هذه الأسباب مؤدية إلى حدوث صراع بين الفرد وغيره . (ماهر ، ١٩٩٥م،ص٢٧٣).

٢ـ تفاوت الصفات الشخصية :

اختلاف الصفات الشخصية من فرد إلى آخر كالسن و القيم ، والمعتقدات والمستوى التعليمي ، والمستوى الثقافي ، يمكن أن يكون مصدرا من مصادر الصراع بين الأفراد والجماعات . فالتفاوت في الأعمار مثلا ينشأ عنه ما يسمى بصراع الأجيال . (رفاعي ، ١٩٨١م،ص ١٦٢) .

وقد أكد بدر (١٩٨٩م،ص ٢٠٩) في دراسته عن الخلافات التنظيمية ، أن أهم أسباب حدوث الصراع هو تفاوت الصفات الشخصية بين أطراف الصراع .

٣ـ تعارض الأهداف الشخصية :

إن كل شخص له أهداف ومصالح قد تتفق مع غيره وقد تختلف ، وهذه الأهداف الشخصية تسبب تناقضا بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم . (القريوتي ، ١٩٩٣م،ص٢٠٠) .

٤ـ اختلاف الإدراك :

وهي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر ، وقد تختلف هذه المعاني من شخص إلى آخر، مما يسبب تفاوتا بين الأفراد أو الجماعات ، مما يؤدي إلى حدوث الصراع . (القريوتي، ١٩٩٣م،ص٢٠٠) .

٥ـ التركيب السيكولوجي للفرد :

يختلف الأفراد من حيث التركيب الشخصي فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ، ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة ، الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعبا ويزيد من احتمال ظهور النزاعات بينهم . (المغربي ، ١٩٩٤م،ص٣١٢) .

٦ـ الرضا الوظيفي :

إن عدم رضا الشخص عن موقعه الوظيفي أو عن التعليمات واللوائح المتعلقة بوظيفته ، يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه أو إلى عدم إتقانه لعمله أو لتغيبه ، أو تركه العمل . وكل هذه المظاهر يمكن أن تولد الصراع مع الآخرين (المغربي ، ١٩٩٤م،ص٣١٢).

أنواع الصراع التنظيمي :

يمكن النظر إلى أنواع الصراع بوجه عام كالتالي :

أ/ الصراع الذاتي :

وهو الذي يحدث على مستوى الفرد ، وذلك عندما يجد الفرد نفسه في موقف يحتم عليه اختيار بديل من مجموعة من البدائل لا يرغب في أي منهما ، وأحيانا يجد نفسه أمام أمرين يرغبهما في وقت واحد ، وقد يشعر الفرد بأنه يقوم بأشياء من الأولى ألا يقوم بها، وقد يتلقى الفرد توجيهات متضاربة من مصادر مختلفة ، وهذه الحالات جميعها توجد نوع من القلق وعدم الاستقرار النفسي لدى الفرد ، وبالتالي يكون الفرد في حالة من الصراع الذاتي والذي قد يكون سببا في الصراع مع الآخرين (الطجم والسواط ، ١٩٩٤م،ص٢١٥) .

ب/ الصراع التنظيمي :

وعرفه عيد (١٩٩٧م) بأنه "الصراع الذي يتحدد في أنه سلوك علني وصريح يمارسه الأفراد والجماعات داخل التنظيم الإداري ، وذلك حول بعض المبادئ أو الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها أو الحفاظ عليها" (ص ، ٤٣) .

ويمكن توضيح أنواع الصراع التنظيمي من خلال ما أورده (الطجم والسواط ١٩٩٤م) كالتالي :

ا ـ صراع بين الأفراد :

وهو الذي يحدث بين الفرد وغيره من الأفراد داخل المنظمة ، أو بين الفرد ورئيسه في المنظمة ، وتلعب المتغيرات المعرفية والادراكية دورا كبيرا في الصراع بين أفراد التنظيم، حيث يتحدد وعي الأطراف بالنزاع القائم بينهما، كما يحدد أيضا مشاعرهم وردود فعلهم تجاه هذا النزاع .

ولقد طور جوزيف لوفت Josef Lauft وهاري انجهام Harry Ingham نموذج لتحليل ديناميكية التفاعل بين الفرد والآخرين عرف باسم نافذة جوهاري نسبة إلى

اسميهما. ويرى الكاتبان أن التفاعل بين الأفراد يعتمد على توفر المعلومات عن الفرد نفسه وعن الآخرين .

ويمكن النظر إلى الشكل (٤) التالي والذي يوضح هذا النموذج :

الآخـــرون

الفـــرد	يعرف الآخرين	لا يعرف الآخرين
يعرف نفسه	منطقة النشاط الحر	المنطقة المختفية
لا يعرف نفسه	المنطقة المظلمة	المنطقة غير المعروفة

الشكل (٤) نافذة جوهاري لتحليل ديناميكية التفاعل بين الفرد والآخرين

(الطجم والسواط ، ١٩٩٤م،ص٢١٧)

ويمكن توضيح المناطق الواردة في الشكل كالتالي :

منطقة النشاط الحر : وهذه المنطقة تعني أن مشاعر الفرد وميوله ورغباته وأفكـــاره ومـــا يترتب عليها من سلوك معروفة لدى الفرد نفسه ومعروفة لدى الآخريـــن . فـــالأطراف تتعامل مع بعض بوضوح ، وفي هذه الحالة يكون هناك احتمـــال ضئيـــل جـــدا لوجـــود اختلافات وصراع .

المنطقة المظلمة : وفيها تكون المعلومات غير معروفة للفـــرد نفســـه ، ولكنـــها واضحـــة للآخرين فقد يكون الفرد مثيرا لغضب الآخرين في تصرفاته أو في أسلوب حديثـــه دون أن يدرك ذلك ، وفي هذه الحالة فإن الصراع أمر وارد .

المنطقة المختفية : وهي التي يكون فيها الفرد غير معروف للآخرين نظرا لإخفائه المعلومـات الضرورية المتعلقة بأفكاره وتصرفاته واتجاهاته . وقد يكون هذا الإخفاء بدافع الرغبـــة في تجنب ردود الفعل الغير محببة من الغير أو لإبراز أهميته ومكانته . وفي هذه الحالة فإن هنـــاك احتمال لظهور الصراع .

المنطقة غير المعروفة : وهذه تمثل الجوانب النفسية في بؤرة اللا شعور وغالبا ما تكون غـــير معروفة لا للفرد نفسه ولا للآخرين ، وفي هذه الحالة يؤدي سوء الفهم بين الطرفـــين إلى

النـزاع . (الطجم والسـواط ، ١٩٩٤م،ص ص٢١٦ــ٢١٧) ، (العسـكر ١٩٨٣م ص٣٢) .

٢ــ *صراع الفرد مع الجماعة :*

يخضع الفرد لقوانين وأنظمة جماعية ، وفي نفس الوقت فهو مدفوع لسد حاجـات معينة ، وعدم التوافق بين المطلبين يوجد نوع من الاضطرابات والصراع النفسي ، الـذي يدفع الفرد إلى ردود فعل تتمثل في العدوانية ، الانسحاب ، البحث عن حل وسـط ، أو اللجوء لأساليب دفاعية كالتبرير وأحلام اليقظة .. الخ .

وقـد تضع الجماعة أنماط سلوكية معينة تأخذ صفة الالتزام على الأفـراد ، وقـد يكون أحد هذه الأنماط مانعا للفرد من تحقيق بعض الأهداف الخاصة به ، مما يجـبر الفـرد للدخول مع الجماعة في صراع أو الامتثال .

وكذلك فإن المدير حين يصدر توجيهات لا تتفق مع وجهة نظر مرؤوسيه ولا يتـم تنفيذها ، فإن المدير سيدخل في صراع مع هؤلاء الأفراد . (الطجم والسـواط ، ١٩٩٤ ، ص ٢١٨) .

٣ ــ *الصراع بين الجماعات :*

إن الأقسام والوحدات داخل المنظمة الواحدة قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل ، وقد يرغب أحد الأقسام في تحقيق أهدافه ومصالحـه علـى حسـاب الأقسـام الأخرى.مما يؤدي الى حدوث صراعات بين الجماعات .

وكذلك فإن الجماعات غير الرسمية قد تثير ضغوطا علـى الجماعـات الرسميـة في المنظمة لاتخاذ قرارات معينة ، وتكون الجماعات الرسمية هي صاحبة الحق في إصدار هـذه القرارات . (الطجم والسواط ، ١٩٩٤ ، ص ٢١٨) .

وكذلك فإن تعدد التنظيمات غير الرسمية في المنظمة قد يحدث بينها الكثير من الصراعات.

٤ـ الصراع بين المنظمات :

إن شح الموارد المالية ، والمواد الخام ، والأيدي العاملة قد تدفع المنظمات للدخول في صراع من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من مقومات حياتها فكلما تباينت الأهداف بين أطراف النزاع وكان هناك اعتماد كامل على موارد مشتركة بالإضافة إلى تداخل أنشطة الأطراف المختلفة ، كلما تزايدت حدة الصراع . والعكس ، إذا تقاربت الأهداف وتنوعت الموارد والأنشطة فإن الصراع يكون في أدنى مستوياته . (الطجم والسواط ، ١٩٩٤ ، ص ٢١٨) .

آثار الصراع التنظيمي

ذكر العديد من المفكرين أن الصراع التنظيمي له آثار سلبية تخل بفعالية المنظمة ، وله آثار إيجابية ينبغي للإدارة أن تستفيد منها بأقصى درجة ممكنة ، مما يعود بالفائدة على المنظمة .

ويؤكد ذلك ملائكة (١٩٨٩م) بقوله "المديرون الناجحون هم الذين يحاولون علاج الصراعات والاستفادة منها ، وتحويلها من عامل هدم إلى عامل نفع ، أو على الأقل لا تتسبب في حدوث خسارة لأي من كان" (ص ، ١٤٤) .

ويشير (المغربي ، ١٩٩٤م) إلى أهمية النظر إلى النقاط التالية :

١. أن الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح التنظيم .
٢. إن عدم وجود صراعات في التنظيم لا يعبر عن ظاهرة صحية ، وأن هناك الكثيرون ممن يرون ضرورة وجود مستوى معين من الصراعات داخل التنظيم وأنه من واجب الإدارة أن تحافظ عليه . (٣٠٩) .

ولقد ذكر الطجم والسواط (١٩٩٤م،ص ٢١٩) أن هناك آثار سلبية وآثار إيجابية للصراع التنظيمي ، وتتمثل فيما يلي :

أولا : الآثار السلبية :

١. دفع أطراف الصراع إلى سلوكيات وتصرفات غير مسئولة تضر بمصلحة التنظيم .
٢. قد يلجأ أحد أطراف الصراع إلى تغيير المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر . ومثل هذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام .
٣. الصراع يؤدي إلى إعاقة العمل التعاوني .
٤. الصراع يعمل على تبديد الطاقات والجهود التي من المفروض أن تصرف لخدمة العمل ، مما يؤثر على إنتاج المنظمة .

ثانيا : الآثار الإيجابية :

١. إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة .
٢. إتاحة الفرصة للمشاركة والنقاش ، مما يؤدي إلى تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل .
٣. شحذ همم العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد لإثبات الوجود .

ويضيف رفاعي (١٩٨١م،ص١٦٤) :

أن الصراع يزيح الستار عن حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص وحل بعض المشكلات الفعلية في جو العمل ، سواء المشكلة موضوع الصراع أو غيرها من المشكلات.

ويضيف ملائكة (١٩٨٩م) :

١ــ أن الصراع يزيد من فعالية الاتصال داخل المنظمة .
٢ــ يزيد من الإنتاجية .
٣ــ يساعد على نمو العلاقات والتعاون بين أفراد التنظيم . (ص٨٥)

وعليه ، يجب التأكيد على أن الآثار الإيجابية للصراع يمكن أن تتحقق داخل أي منظمة بشرط أن تكون الإدارة فعالة في التحكم في الصراعات وتوجيهها إيجابيا بما يخدم مصلحة المنظمة.

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

لقد تصدى العديد من الباحثين في مجال الإدارة لموضوع إدارة الصراع التنظيمي ، ولقد عرفها عيد (١٩٩٧م) بأنها "معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين الأفراد ، والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلا من أن تكون هدامة ، ولهذا فإن إدارة الصراع تظهر دائما على أنها مهارة أساسية للإداريين" (ص ٤٦) .

أي أن الصراع أمر طبيعي الحدوث وينبغي معالجته وتوظيفه لخدمة المنظمة ، وذلك من جانب إدارة المنظمة ، والتي يقع على كاهلها الجزء الأكبر في إدارة الصراع وفق طبيعة موقف الصراع الذي يتعامل معه ، وبما يتفق مع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها لصالح المنظمة .

ويشير القريوتي (١٩٩٣م) إلى أن الخطوة الأولى لإدارة الصراع هي تشخيص الصراع وذلك بمعرفة موضوع الصراع وأسبابه ونوعه وحدثه ، ومن ثم يمكن اختيار استراتيجية مناسبة لإدارته والاستفادة منه . (ص٢٠٦)

ويوضح الطويل (١٩٨٦م) أن مارش وسيمون قد وضعا أربع إجراءات يمكن أن تتعامل المنظمة من خلالها مع الصراع ، وهي :

١. حل المشكلة : وذلك بالبحث عن الأهداف المشتركة وجمع المعلومات وتحديد البدائل المختلفة لحل الخلاف .
٢. الأقناع على حل المشكلة : حيث يقوم المدير بالتوضيح على أن الأهداف العامة مشتركة ولا خلاف إلا حول الأهداف الخاصة ، وبهذا يشجع أطراف الخلاف على السعي لتحقيق الأهداف العامة وحل المشكلة .

٣. المساومة : يحاول المدير أن يحقق الرضا للأطراف المتصارعة بأكبر قدر ممكن ، وذلك عن طريق المساومة والمفاوضة بينهم للوصول إلى حلول مرضية للطرفين .

٤. التحالف : وهنا يفترض أن الخلاف ليس ثابتا وإنما هو نتيجة عرضية للصراع بين فئتين ، وهو نوع من المناورات السياسية ويسعى الأطراف إلى الاحتفاظ بالاختلاف كمكسب سياسي.

ويضيف الطويل (١٩٨٦م) أن روبنز قدم تسع استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي وهي :

١. المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة .
٢. الانطلاق من الأهداف العامة التي لها مكانتها بين الأطراف المتصارعة .
٣. تجنب الصراع كحل مؤقت .
٤. التقليل من أهمية الاختلاف .
٥. توزع المصادر وتمددها .
٦. التسوية أو الحل الوسطي .
٧. استخدام السلطة أو صلاحية المركز .
٨. إجراء تبديل وتغيير لسلوك الأطراف المختلفة .
٩. تغيير البنية التنظيمية للمؤسسة .

ويضيف (الطويل ، ١٩٨٦م) أن هناك ثلاث سبل للتعامل مع الصراع هي:

١ــ منع الأزمة : وذلك بالتعرف على الأعراض المبكرة للأزمة ، وتحسين الروح المعنوية ، والاجتماعات المنظمة ، وتجنب إجهاد العاملين وتوترهم .

٢ــ مواجهة الصراع : وتتضح هذه الاستراتيجية في الخطوات الخمس التالية والتي اقترحها بارنر ، وهي :

أ/ سهولة الوصول إلى الإداري .

ب/ الاستقبال والترحيب .

جـ/ القبول وإظهار تفهم المشاعر .

د/ بناء الثقة بين الإداري وبين أطراف الصراع .

هـ/ التعبير عن الآراء بصراحة وحرية تامة .

٣ـ حل الصراع : من خلال اللجوء إلى نشاطات حل المشكلة بالتعرف على أسباب الصراع وأعراض حدوثه . (ص ص ٣٠٥ ــ ٣٠٨)

وذكر (اندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس Szilgy and wallace ، ١٩٩١م) أن هناك أربعة استراتيجيات تستخدم لمعالجة الصراع : تشمل الآتي :

١ـ استراتيجية التجنب : وهذه تتضمن التغاضي عن أسباب الصراع على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكومة بإتباع عدة أساليب منها :

أ/ الإهمال : ويعني تجاهل الموقف إلى أن يتحسن ، وبالتالي فإن الموقف قد يستمر أو يسير نحو الأسوأ .

ب/ الفصل الجسدي : أي إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها إذا انعدم التفاعل بينهما.

جـ/ التفاعل المحدود : وهنا يتم التفاعل بين الأطراف المتصارعة بصورة محدودة وفي المواقف الرسمية فقط كالاجتماعات التي لا يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة .

٢ـ استراتيجية التهدئة : وتسعى هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة ، ويتم في هذه الحالة تسوية النقاط الثانوية وتترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتقلص خطرها بمرور الوقت . وهناك طريقتان للتهدئة هما :

أ/ التخفيف : ويقصد به اللجوء إلى التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين المجموعتين وإبراز أوجه الشبه والمصالح المشتركة بينهما .

ب/ التسوية أو التوفيق : حيث يقدم كل طرف من الأطراف المتصارعة بعض التنازلات للتوصل إلى تسوية ترضي الجميع .

٣ـ استراتيجية استخدام القوة : وهنا يتم معالجة الصراع بأسرع ما يمكن عن طريق :

أ/ تدخل السلطة العليا : وذلك بأمر أطراف الصراع بإنهائه و التهديد بالعقوبة لمن يخالف الأوامر .

ب/ السياسة : وهنا يتم معالجة الصراع سياسيا بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.

٤ـ استراتيجية المواجهة : وهي تعتمد على توضيح المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها ، وذلك عن طريق عقد اجتماعات لمناقشة وتفهم كل طرف للآخر ، وذلك لتخفيف حدة الصراع وحل المشكلة . (ص ص ٢٧٧ ـ ٢٨٠)

ولقد ذكر (العديلي ، ١٩٩٥م) أن هناك نموذجا اقترحه بليك وموتون (١٩٦٤م) لتصنيف أساليب معالجة الصراع ، يتمثل في خمسة أنواع هي :

١ـ الضغط (الإجبار) .

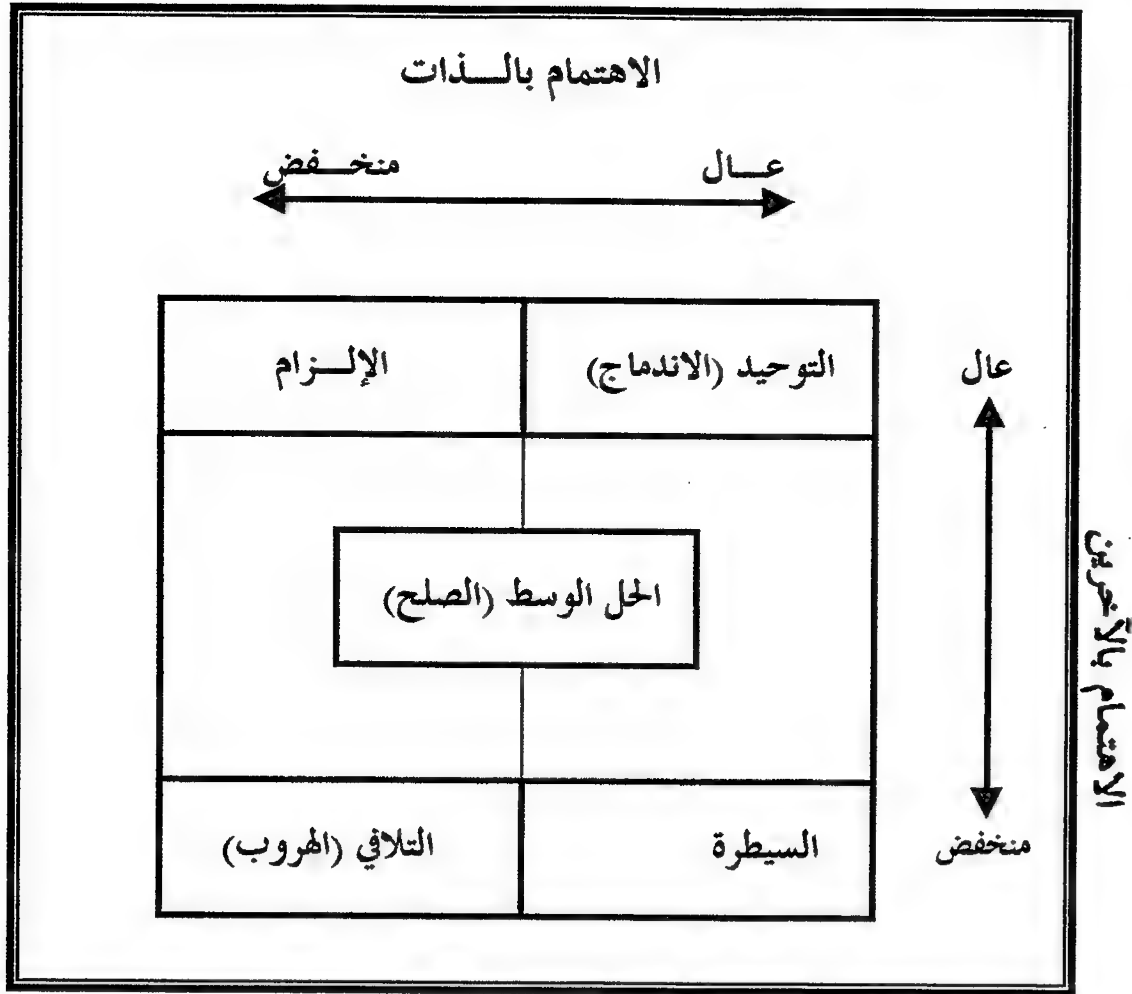
٢ـ الانسحاب .

٣ـ التلطيف (التهدئة) .

٤ـ الحل الوسط (التسوية) .

٥ـ حل المشكلات .

ويضيف (العديلي ، ١٩٩٥م) أن هناك نموذج آخر اقترحه توماس (١٩٧٦م) حيث قام بتطوير وتعديل نموذج بليك وموتون (١٩٦٤م) وصاغه بشكل آخر ، حيث اقترح مفهومين جديدين هما : إرضاء اهتمامات الذات وإرضاء اهتمامات الآخرين ، ويمكن توضيح هذا النموذج كما في الشكل (٥) التالي :



الشكل (٥) نموذج توماس (١٩٧٦م) لاستراتيجيات إدارة الصراع (ص ٣٠٤)

ولقد ظهر هذا النموذج في خمسة استراتيجيات هي :

١. التوحد أو الاندماج : وتعني الاهتمام العالي بالذات وبالآخرين ، وهـــذا يستلزم تعاونا بين الأطراف المتصارعة للوصول إلى حل مناسب للطرفين معا .

٢. الإلزام : ويعني اهتماما منخفضا بالذات ، واهتماما عاليا بالآخرين ، وهذا النمـــط مرتبط بإرضاء اهتمامات الطرف الآخر ، ويتمثل في الكرم وإنكار الذات .

٣. التلافي (الهروب) : وهذا يعني اهتماما منخفضا باهتمامـــات الـــذات واهتمامـــات الآخرين ، ويرتبط هذا السلوك بالانسحاب والتأجيل والتسويف .

٤. السيطرة : وتعني الاهتمام العالي بالذات واهتماما منخفضا بالآخرين ، ويعتمد هـــذا

٥. الحل الوسط (الصلح) : وهذا يعني الاهتمام بالذات وبالآخرين بشكل متكافئ ، ويتمثل هذا النمط بأسلوب (أعطِ .. وخُذ) أو توزيع الفائدة والتصالح في حل الصراع .

ويضيف (العديلي ، ١٩٩٥م) أن هناك نموذجاً لاستراتيجيات إدارة النزاع قام بوضعه توماس وكولمان Thomas and Kolman (١٩٨٥م) ، وهذا النموذج يعتمد على بعدين أساسيين لسلوك الإنسان أثناء تعامله مع الآخرين ، وهما :

- التأكيد : ويعني مدى محاولة الفرد إشباع اهتماماته الخاصة .
- التعاون : مدى محاولة الفرد إشباع اهتماماته الخاصة واهتمامات الآخرين .

ويمكن توضيح خمسة أساليب لإدارة الصراع من خلال البعدين السابقين ، وهذه الأساليب هي :

١- المنافس : وهو مؤكد غير متعاون ، ويواصل هذا الفرد اهتمامه الخاص على حساب الأشخاص الآخرين ، وهذه طريقة توجيه القوة لكسب الوضع والموقف .

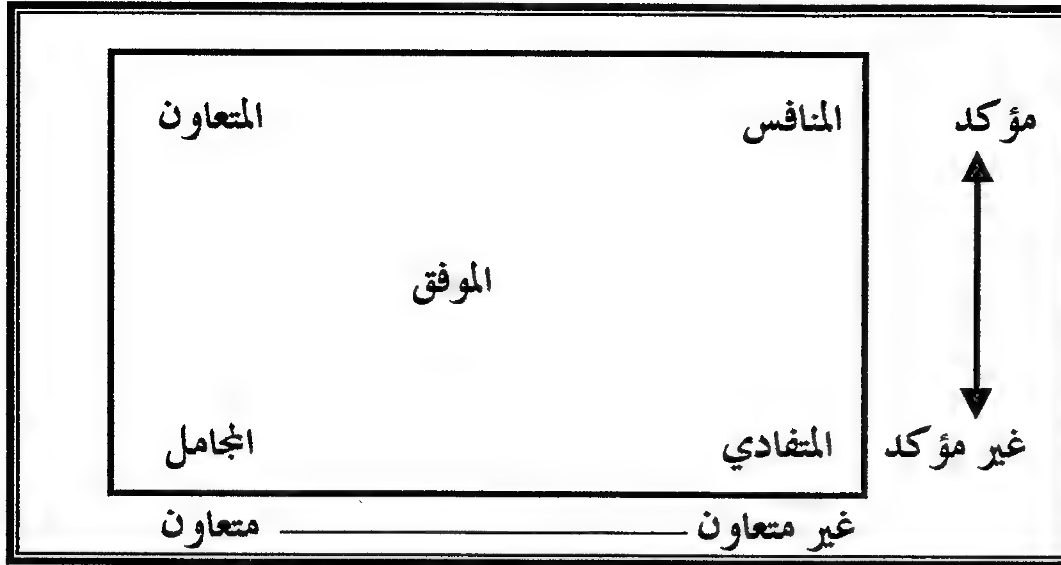
٢- المجامل : وهذا غير مؤكد ومتعاون ، وهذا الشخص يهمل اهتماماته لإرضاء الآخرين، وهناك حدود للتضحية الذاتية في هذه الطريقة ، وهو عكس المنافس .

٣- المتفادي المواجهة (المنسحب) : وهذا غير مؤكد وغير متعاون ، وهذا الشخص لا يتابع اهتمامات الآخرين ، ولا يهتم بالصراع وينسحب منه .

٤- المتعاون : وهذا مؤكد ومتعاون معاً ، وهو عكس المتفادي ، ويسعى إلى محاولة العمل مع الآخرين ليجد بعض الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع .

٥- الموفق : وهذا يقف موقفاً وسطاً بين التأكيد والتعاون ، ويهدف هذا الشخص إلى إيجاد حلول موافقة وناضجة وملائمة ترضي بشكل كبير كلا الطرفين ، وهذا النمط يقع في وسط الطريق بين المنافس والمجامل . وهو يعطي أكثر من المنافس وأقل من المجامل ، بمعنى أنه يعرض القضية أكثر من أن يتفاداها ، غير أنه لا يناقشها بعمق مناقشة المتعاون ، وهو يبحث عن أوضاع وسطية لحل الخلاف . (ص ص ٣٠٣-٣٠٥)

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل (٦) التالي :



الشكل (٦) نموذج توماس وكولمان لاستراتيجيات إدارة الصراع (١٩٨٥م،ص٣٠٥)

ويشير (زايد ، ١٩٩٥م) إلى أن هناك نموذجاً لاستراتيجيات إدارة الصراع وضعه بيكر وزملاؤه Baker (١٩٨٥م) وهذا النموذج يعد تطويراً للنموذج الذي وضعه بليك وموتون (١٩٧٠م) ، وتطويراً للنموذج الذي وضعه توماس وكولمان (١٩٨٥م) ويعكس هذا النموذج وجهة نظر المدخل التقليدي والمدخل الحديث لدراسة الصراع .

واعتمدت هذه الدراسة على هذا النموذج ، والذي يحدد ثلاثة استراتيجيات لإدارة الصراع وهي :

١ـ استراتيجية التعاون : وتعني بذل الجهود لتقريب وجهات النظر بين الأطراف المختلفة، والتركيز على الأهداف والمصالح المشتركة ، وتشجيع الأطراف المتصارعة على إحداث نوع من التكامل بين حاجاتهم للوصول إلى حلول مناسبة لكل الأطراف .

٢ـ استراتيجية التنافس : وهو الأسلوب الذي يقوم فيه الفرد باستخدام ما لديه من قوة أو سلطة لإجبار الآخرين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته ، ويحاول أن يحقق مصلحته الذاتية وأهدافه بأكبر قدر ممكن ، بغض النظر عن مصالح الآخرين .

٣ـ استراتيجية التجنب : وفيها يتجاهل المدير مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة ، وبصورة أخرى فإنه يعني عدم الاكتراث

والبعد المادي عن مصادر الصراع ، وذلك للمساهمة في حله أو مناقشته في وقت لاحـــق .
(ص٥٣٠ــ٥٣٥)

وأشار (بروان Brown ، ١٩٩٢م) إلى أن هناك أربعة معايير لنماذج إدارة الخلاف هي :

١ــ معيار التأكيد على التعاون كأفضل طريقة لحل الخلاف .

٢ــ معيار التأكيد على العلاقات الشخصية والعلاقات بين المجموعات .

٣ــ معيار التأكيد على الإجراءات المتبعة لإدارة الخلاف .

٤ــ الافتراضات التصورية للمدير الذي يقوم بإدارة الخلاف .

ويضيف (بروان Brown ، ١٩٩٢م) ، أن الحاجة إلى نظريـــة لإدارة الصـــراع في زيادة مضطرة وستزيد في السنين القادمة وذلك للأسباب التالية :

١ــ ظهور الاختلافات وزيادة التعامدات .

٢ــ النقص العام في التصور حول شرعية السلطة والنظام .

٣ــ استمرار زيادة الثراء بين الأثرياء .

٤ــ ظهور الاتجاهات المتطرفة وخاصة الأيديولوجية . (ص٣٠٣)

المبحث الثاني
الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية

مقدمة :

إن التعليم أصبح بجميع أنظمته وأنواعه ومراحله ضرورة إنسانية واجتماعية واقتصادية باعتباره من أهم وسائل إعداد وتنمية الموارد البشرية ، فهو لم يعد مجرد خدمة ، بل أصبح استثمارا ، وعاملا جوهريا في تقدم الأمم والشعوب .

وبالتالي فإن نجاح التعليم بمراحله المختلفة يتوقف على الطريقة التي يدار بها ، أي أنه مرهون بمدى فاعلية وكفاءة الإدارة المدرسية ، التي تعتبر حجر الزاوية في العملية التربوية، ولها دور مهم في إصلاح النظام التعليمي وتوجيه جوانب العملية التربوية لتحقيق أهداف المجتمع .

والوحدة الأساسية للإدارة المدرسية هي المدرسة أو المؤسسة أو المنظمة التي أنشأها المجتمع ليتحول الأفراد من حياة التمركز حول الذات الى حياة التمركز حول الجماعة ، ويصبح الفرد من خلالها إنسانا اجتماعيا وعضوا صالحا في المجتمع ، (ناصر ١٩٩٢م، ص٧٢) .

ويتألف مجتمع المدرسة من ثلاث فئات هي : المعلمون ، والإداريون ، والتلاميذ، ويتم التفاعل بين هذه الفئات عبر التواصل اليومي ، وتوزع الأدوار والمهام بين هذه الفئات وفق الأهداف المنشودة والتي تسعى إليها الإدارة المدرسية ، وبالتالي فإن هناك نظاما اجتماعيا فريدا له سمات مستقلة داخل أسوار المدرسة والغرف الصفية والقاعات والساحات أو حتى خارج المدرسة عند ممارسة الأنشطة المختلفة . وبحكم هذا الاتصال اليومي والتواصل المستمر ، فإن هناك صراعا مستمرا بين جميع الفئات التي يتألف منها المجتمع المدرسي ، وإن اختلفت حدة تلك الصراعات من مدرسة إلى أخرى ، ومن موقف إلى آخر ، (ناصر ، ١٩٩٢م،ص٨١) .

وهذه الصراعات تكون نتيجة لتداخل الأدوار المرسومة لكل فرد ، أو نتيجة لاختلاف وجهات النظر بين الأفراد والجماعات .

وهذه الصراعات والخلافات التي تتم بصورة شبه يومية ، صراعات ذات جدوى على المدى القريب والبعيد ، وذلك في حالة النظر إليها بنظرة إيجابية أو التعامل معها بالشكل الملائم .

ويؤكد ذلك فيفرو دنلاب (١٩٩٣م) بقولهم "إن التعامل مع الصراع بطريقة بناءة يحسن الفرص التعليمية والرضا الشخصي وديناميات الجماعة" (ص ٢٢٢) .

ومن هنا ينبع دور مدير المدرسة ، أو ربان السفينة الذي يوجه ويرشد ويشرف على تنفيذ السياسة التعليمية العامة في مدرسته ، ويمثل مدير المدرسة الركيزة الأساسية للعملية التربوية والتعليمية ، وتبرز أهمية دوره في تحويل الصراعات والخلافات القائمة في مدرسته إلى صراعات إيجابية تتم الاستفادة منها ، لتحقيق الأهداف المنشودة .

العلاقات التنظيمية في المدارس الثانوية

البناء التنظيمي لأي منظمة يتكون من مجموعة العلاقات المختلفة القائمة بين أفـراد تلك المنظمة ، ويختلف البناء التنظيمي من منظمة إلى أخرى باختلاف نوعيـة العلاقـات والأهداف وأنماط السلوك التي تؤدي الـدورة المسـتمرة للمدخـلات فالعمليـات ، ثم المخرجات وبالتالي فإن المدرسة تكون نظاما اجتماعيا يتأثر بالكثير مـن العوامـل المادية والعوامل البشرية ، ومن هنا فإن البناء التنظيمي للمدرسة يتكون من العلاقات المختلفـة التي تجري بين مجموع أفراد المجتمع المدرسي ، وهذه العلاقات المتشابكة لا تجري عشوائياً ، وإنما يتحكم في روابطها وتحديد قوتها وطابعها ومداها المناخ التنظيمي للمدرسة بما يحتويـه من عوامل مادية وغـير ماديـة يعمـل الفـرد في إطارهـا . (رضـوان وآخـرون ، ١٩٨٣م،ص٢١٧ــ٢١٨) .

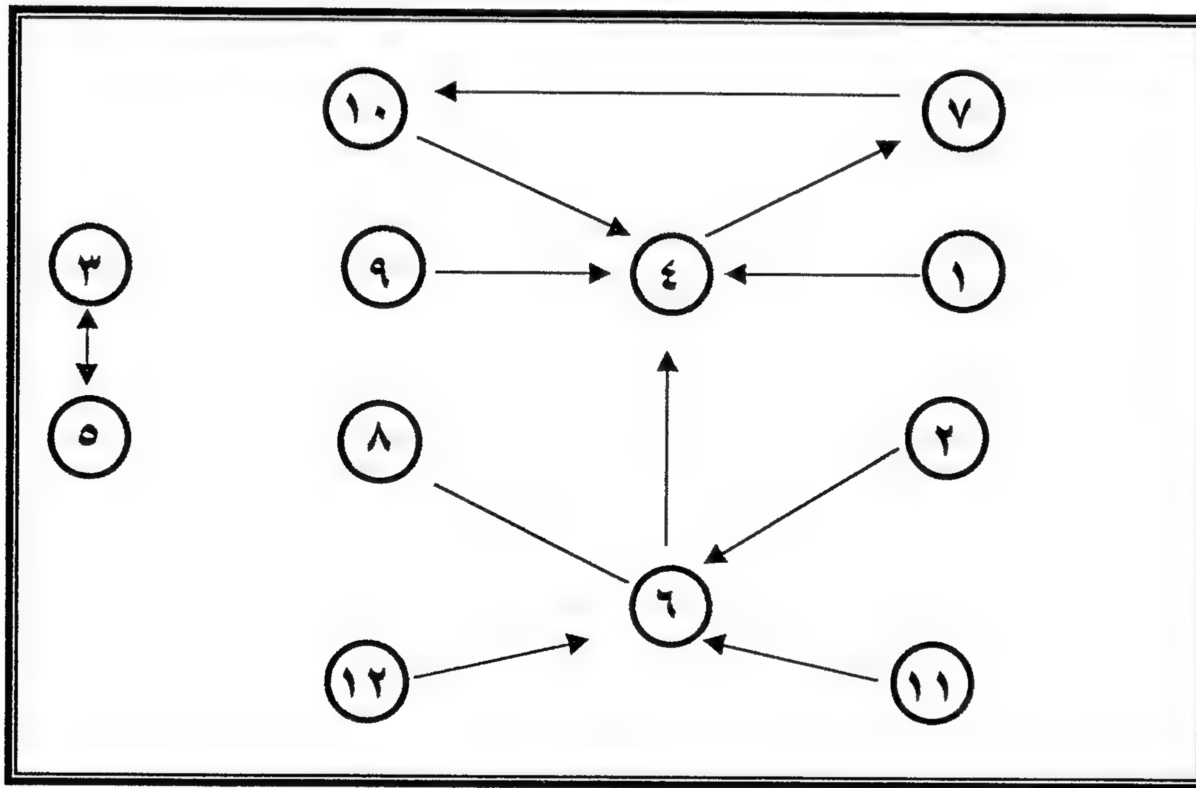
والعلاقات القائمة بين أفراد المجتمع المدرسي من إداريين ومعلمين وتلاميـذ ، قـد تكون علاقات يحكمها العمل ، فيتكون بذلك التنظيم الرسمي ، وبعض هذه العلاقـات لا يتم بصورة رسمية ، فيكون بذلك التنظيم غير الرسمي ، الذي يتكون من جماعات صغـيرة تتكون من أجل مناقشة أمور قد تتعلق أو لا تتعلق بالعمل ، وتتبادل الأخبار والشائعات .

ويؤكد كلارنس نيول clarence.newell (١٩٩٣م) أنه ينبغي للإداري النـاجح أن يفتح قنوات الاتصال مع أفراد التنظيم غير الرسمي ، وخير اختبار يسـتخدمه أعضـاء مجموعة التنظيم غير الرسمي لمعرفة مدى الثقة بسرية العلاقات غير الرسمية الـتي يظـهرها الإداري ، يتم عن طريق مدى الانفتاح الذي يظهره أثناء الاتصال اليومي . فإذا كان جـو التنظيم الرسمي منفتحاً ومشجعاً على حرية التعبير عن الأفكار فتستغل حاجـة الجماعـة لإخفاء مشاعرها وتصوراتها التي تدور في التنظيم غير الرسمي . وحينـها يقـوم الأفـراد بالمبادرة في اكتشاف المشاكل التنظيمية بالتعاون مع الآخرين، وتكويـن جماعـة موحـدة

تقترح السياسة للتنظيم الرسمي ، وكذلك تقترح تكوين مجموعات اجتماعية وترفيهية ، وبالتالي يتمكن الإداري من تقوية التنظيم غير الرسمي وتوجيهه ، أو التخفيف من الفروق الحادة القائمة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي (ص١٥٨) .

والعلاقات التنظيمية السائدة في المجتمعات تتلخص في تفاعل فرد معين مع أفراد آخرين مؤثراً فيهم ومتأثراً بهم ، وهذه العلاقات قد تكون واضحة وخفية ، أولية أو ثانوية، مباشرة أو غير مباشرة .

ويشير (عبد الوهاب ، ١٩٨٤م) إلى بعض أنماط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والتي يوضحها الرسم التخطيطي (السوسيوجرام) التالي :



شكل رقم (٦) سوسيوجرام يوضح العلاقات الاجتماعية (ص٢٣٩)

وهذه العلاقات هي :

١ــ علاقات مركزية : وتبدو في اختيار الجماعة لفرد واحد منها ، يتمتع بشعبية بين أعضاء الجماعة ، كمثل اتجاه علاقات (٢،٨،١١،١٢) نحو (٦) .

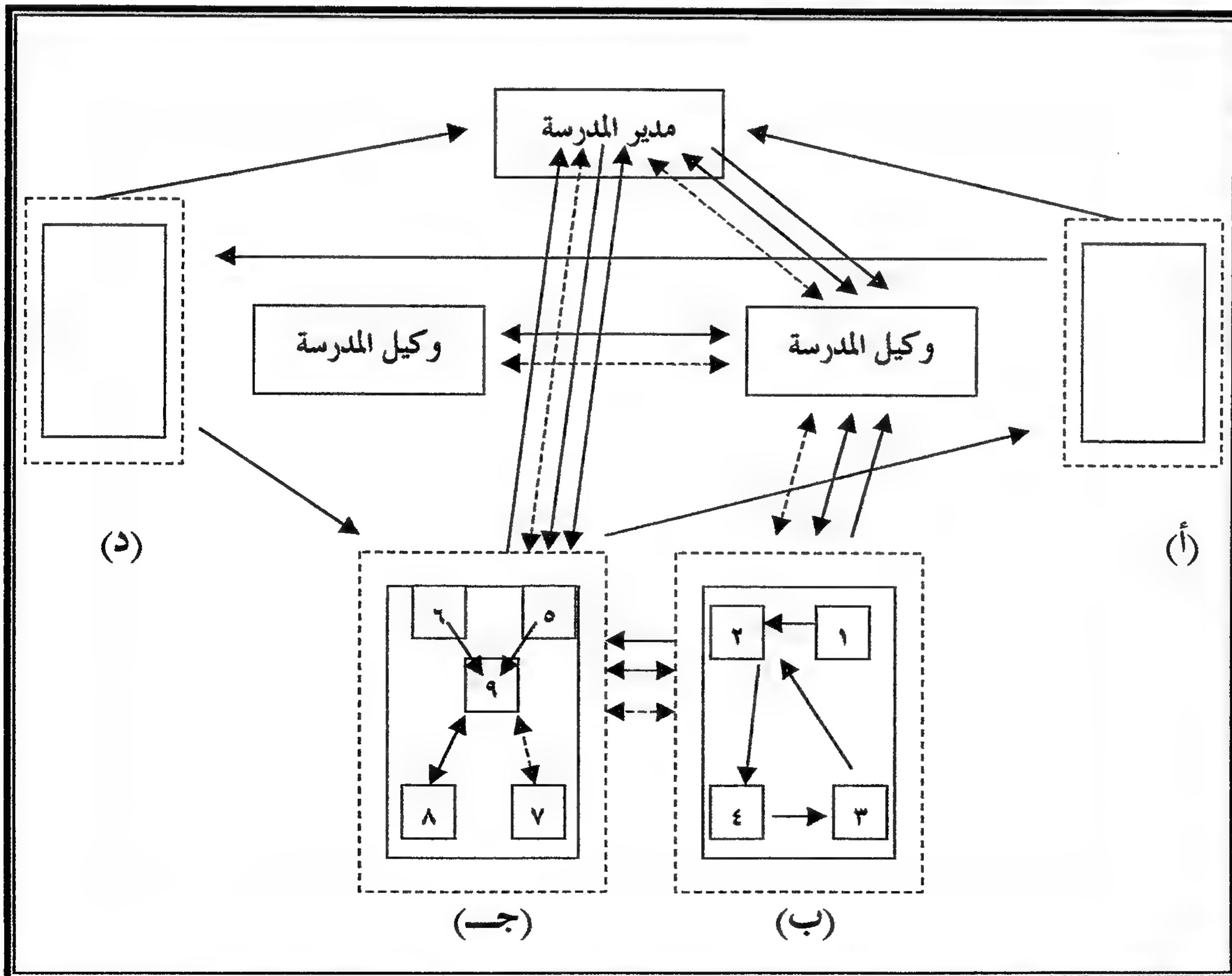
٢ــ علاقات تبادلية : ويبدو ذلك في تبادل العلاقة بين فردين ، كما هو الحال بين الفردين (٣،٥) ، وهذا النوع من العلاقة يؤدي إلى انعدام التماسك الداخلي للجماعة .

٣ــ علاقات متتابعة : وتبدو في اتجاه العلاقة بين (١،٤،٧،١٠،٤) وتساعد هذه العلاقة على انتشار الإشاعات والأخبار .

٤ــ علاقات دائرية : وهي التي تبدأ من فرد معين ثم تعود إلى نفس الفرد ، كمثل العلاقة (٤،٧،١٠،٤) .

٥ــ علاقات منفردة : وهي التي تبدو في فشل الفرد في اجتذاب الآخرين نحوه ، مثل (٢)، (٨) . (ص ص ٢٣٩ــ٢٤١)

ومما سبق عرضه يمكننا الآن وضع رسم تخطيطي (سوسيوجرام) لأنماط العلاقات التنظيمية الاجتماعية السائدة في المدارس الثانوية بين الإداريين والمعلمين ، أو داخل كل طرف على حده ، وذلك على النحو التالي :



شكل (٧) أنماط العلاقات التنظيمية الاجتماعية السائدة في المدارس الثانوية

ويمكن تفسير العلاقات التنظيمية الاجتماعية الواردة في الشكل السابق كما يلي :

ــ المجموعات أ ، ب ، جـ ، د .. تمثل مجموعات من المعلمين ، وقد تكون هذه المجموعات ممثلة للتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ، وقد تكون ممثلة لمجموعات المعلمين في التخصصات المختلفة ، حيث أن الأرقام المكتوبة داخل الدوائر في هذه المجموعات تمثل المعلمين .

ــ التنظيم السابق للمدارس الثانوية ، هو التنظيم السائد للمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية ، وهو التنظيم الهرمي .. ومن أهم مبادئ هذا التنظيم هو مبدأ تدرج السلطة من القمة إلى القاعدة ، وهذا يتحقق من خلال التسلسل الرئاسي أو التدرج الوظيفي ، الذي يؤدي إلى معرفة كل فرد بواجباته المسئول عنها أمام رئيسه المباشر ومسئولياته تجاه مرؤوسيه .

ــ إن الأسهم الواردة في الشكل ما هي إلا تمثيل لاتجاه العلاقة ونوعيتها ، فالسهم (←——) فهو يحدد اتجاه العلاقة ، أما السهم (←——→) فهو يحدد نوع العلاقة إذا ما كانت رسمية وظيفية تبادلية ، أما السهم (←- - - - - - -→) فيحدد نوع العلاقة إذا كانت رسمية وظيفية تبادلية وتدخل في إطار العلاقات بين أفراد التنظيم غير الرسمي .

ــ المدير قد تكون علاقته مع وكيل المدرسة رسمية تبادلية وقد تكون رسمية تبادلية في إطار التنظيم غير الرسمي.

ــ وقد تكون علاقة المدير مباشرة مع المعلمين كمجموعة أو كأفراد ، وقد تكون رسمية تبادلية أو رسمية تبادلية وفي إطار التنظيم غير الرسمي ، وقد لا يكون له علاقة مع بعض المجموعات أو بعض الأفراد .

ــ وكيل المدرسة قد يكون له أحد أنواع العلاقات مع المعلمين كمجموعة أو كأفراد ، وقد لا يكون له علاقة مع بعض المجموعات أو بعض الأفراد .

ــ العلاقة بين وكيلي المدرسة قد تكون رسمية تبادلية أو رسمية تبادلية في إطار التنظيمي غير الرسمي .

ـ العلاقات بين المعلمين قد تكون رسمية تبادلية أو رسمية تبادلية تدخل في إطار التنظيم غير الرسمي .

ـ العلاقات بين مجموعات المعلمين قد تكون علاقة رسمية تبادلية ، وقد تكون رسمية تبادلية داخلة في التنظيم غير الرسمي .

ـ جميع العلاقات التنظيمية الاجتماعية السابقة بين الأفراد والمجموعات أو داخل كل طرف منهما ومن خلال ما أورده (عبد الوهاب ، ١٩٨٤م،ص ص ٢٣٩ـ٢٤١) تدخل ضمن الأنماط التالية :

١ـ العلاقات المركزية : وهذه العلاقة تتضح بين مدير المدرسة وباقي أفراد التنظيم حيث أن مدير المدرسة قد تكون له شعبية بين بعض الأفراد والمجموعات ، وهو زعيم المدرسة وبيده السلطة التنفيذية لاتخاذ القرارات . وهذه العلاقات المركزية قد تكون سمة من سمات بعض مجموعات المعلمين كما هو الواضح في المجموعة (جـ) ، حيث أن العلاقة من (٥،٦،٧،٨) تتجه نحو (٩) وهذا يعني أن هذا الشخص هو المتزعم لهذه المجموعة ، وقد تكون لهذا الشخص بعض العلاقات التبادلية أو بعض العلاقات التبادلية ضمن التنظيم غير الرسمي .

وقد تبدو هذه العلاقات المركزية بين المجموعات ، فنلاحظ أن المجموعة (جـ) تتزعم بعض المجموعات (ب،د) .

٢ـ العلاقات التبادلية : وهذه العلاقات تكون علاقات وظيفية رسمية يتم فهيا التعاون بين الطرفين ، ويعتمد كل منهما على الآخر لإنجاز مسئولياته وتكون هذه العلاقات موجودة بين مدير المدرسة وأحد وكلائها أو بينه وبين أحد المعلمين أو بين وكيل المدرسة وأحد المعلمين ، أو بين الوكيل والوكيل الآخر في المدرسة أو بين المعلمين أنفسهم ، أو بين بعض المجموعات .

٣ـ العلاقات المتتابعة : وهذه العلاقة تكون واضحة داخل المدرسة ، ولها تأثير واضح على الاتصال داخل المدرسة ، وهي تتجه بين مدير المدرسة إلى أحد وكلائها ثم إلى إحدى

المجموعات ، ثم إلى المجموعات الأخرى ، وهذه العلاقات المتتابعة تكون بيئة مناسبة لانتشار الإشاعات والأخبار المغرضة وتحقيق أهداف بعض الأفراد أو بعض المجموعات . وهذه العلاقة قد تكون بين المعلمين أنفسهم ونلاحظ ذلك في المجموعة (ب) ، حيث أن اتجاه العلاقة (١،٢،٤،٣،٢) وقد تكون هذه العلاقة بين المجموعات ، حيث نلاحظ العلاقة (ب،جـ،أ،د،جـ) .

٤ـ <u>العلاقات الدائرية</u> : وهذه العلاقات تبدأ من فرد أو من مجموعة وتعود إلى نفس الفرد أو المجموعة ، وقد تبدأ من فرد إلى مجموعة ثم تعود إلى فرد آخر . حيث يمكن أن تبدأ العلاقة من الوكيل إلى أحد المجموعات ثم تعود إلى مدير المدرسة وقد تكون بين الأفراد كما في العلاقة (٢،٤،٣،٢) في المجموعة (ب) . وقد تكون بين المجموعات كما في العلاقة (جـ ، أ ، د ، جـ) .

وهذه العلاقات لها نفس مميزات العلاقات المتتابعة في التأثير على قدرة الاتصال داخل المدرسة ، وكذلك في نقل الأخبار والشائعات .

٥ـ <u>العلاقات المنفردة</u> : وهي تعني أن الفرد ليس لديه القدرة على اجتذاب الآخرين نحوه، وهذه العلاقة تتضح بين المعلمين كما في المجموعة (جـ) مثل (٥) ، (٦) . وهذه العلاقات المنفردة قد تكون موجودة بين المجموعات حيث أن بعض المجموعات قد يشكل وحدة ذات اتجاهات وثقافات وأهداف منفردة ، وبالتالي تكون في عزلة عن باقي المجموعات كالمجموعة (ب) مثلا .

ومما سبق يتضح لنا الكم الهائل من العلاقات التنظيمية الاجتماعية داخل المدارس الثانوية بين الأفراد والجماعات ، أو بين كل طرف على حدة . وتتعدد هذه العلاقات وتتنوع وتتشكل في ظروف ومواقف مختلفة ، تكون في مجملها المناخ التنظيمي للمدرسة ، الذي يشكل بيئة مناسبة جدا لحدوث الصراعات التنظيمية داخل هذه المدارس بين الفئات المختلفة المكونة للمجتمع المدرسي .

أسباب الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية

إن تنوع وتشابك العلاقات المختلفة بين الأفراد و الجماعات داخل البناء التنظيمي في المدارس الثانوية ، يؤدي إلى اختلاف الميول والأفكار والأهداف والمشاعر والثقافات بين أفراد المجتمع المدرسي . وهذا الاختلاف يؤدي إلى وجود مشاكل تنظيمية بين الأفراد والجماعات ، أو داخل كل طرف على حده ، وقد يكون لتعدد الأدوار وعدم وضوح المسئوليات دورا في حدوث مشاكل وصراعات بين أفراد التنظيم المدرسي .

ويشير (موسى ، ١٩٧٧م) إلى أن التنظيم "هو تجمع بشري يملك حساسية الأشياء وحركيتها" (ص ٣٣) ، وأن النظرة التقليدية للإدارة العلمية لم تدرك أبعاد العنصر البشري على حقيقته ، وعاملته على أنه آلة ، ولكنه بعد تطور الفكر الإداري اتضح أن الكثير من مشاكل التنظيم إنما هي في حقيقتها وأساسها مشاكل الناس العاملين في التنظيم.

ويضيف موسى (١٩٧٧م) "إذا تواجد البشر للعمل معا لتحقيق هدف مشترك ، فإن النزاع ظاهرة طبيعية لابد من وجودها ولا مفر من مواجهتها في أي تنظيم" (ص٣٤) .

ومن هنا فإن المدرسة ما هي إلا منظمة من منظمات المجتمع ، تهدف إلى مساعدة المجتمع في تربية أبناءه ، وتكوين المواطنين الصالحين فيه ، وبالتالي فإن الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات في المدارس الثانوية ما هو إلا صراع في منظمة من المنظمات التي أنشأها المجتمع .

وأسباب هذا الصراع تتفق مع أسباب الصراعات في المنظمات الأخرى اتفاقا شكليا، ولكن هذه الأسباب قد تختلف في المضمون .

ويمكننا توضيح أسباب الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية من خلال التقسيم التالي :

أ/ أسباب تنظيمية : وهذه الأسباب تتعلق بالظروف التي تعمل فيها المدارس الثانوية ، وكذلك الأساليب والأنظمة التي تعمل بها هذه المدارس ، وتتمثل فيما يلي :

١ــ التنافس على الموارد المحدودة :

وهذا يحدث بين المعلمين للحصول على أقل نصاب من الحصص الأسبوعية والأعمال المدرسية الأخرى ، وهذا يعني الرغبة في التنافس على الوقت لتحقيق أهداف أخرى ، وكذلك يتم التنافس بين المعلمين داخل الأنشطة الاجتماعية والرياضية بين الفصول والمراحل المختلفة (لندا إيلسون وآخرون ، ١٩٩٠م،ص١١٤) .

٢ـ العلاقات الاعتمادية :

وهذه العلاقات تعني التداخل بين المعلمين والإداريين ، أو داخل كل طرف منها بحيث يعتمد كل طرف على الآخر في القيام بمسئولياته وتحقيق أهدافه ، وهذا السبب من أهم أسباب الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية ، وذلك للتداخل التام والاعتماد المتبادل بين المعلمين أنفسهم ، وبينهم وبين الإداريين لإنجاز العمل وتحقيق أهداف المدرسة بكل نجاح ، وهذا لن يتحقق إلا بالتعاون والتنسيق بين جميع الفئات المؤلفة للمجتمع المدرسي . (لندا إيلسون وآخرون ، ١٩٩٠م،ص١١٥) .

٣ـ عدم تحديد المسئوليات بشكل دقيق :

إن عدم وضوح المسئوليات والصلاحيات الخاصة بالمعلمين والإداريين بشكل دقيق ، يؤدي إلى (غموض الدور) وهو الحيرة وعدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ، وبالتالي يكون ذلك سبباً للصراعات والخلافات مع زملاء العمل . (كيمبول وايلنز ، ١٩٨٢،ص١١٨) .

٤ـ تعارض الأهداف :

هناك أهداف مشتركة لجميع منسوبي المدرسة ، وتوجد أهداف أخرى لبعض المجموعات داخل المدرسة ، سواء إداريين أو معلمين ، وهذا يثير الخلاف والصراع بين

أفراد تلك المجموعات ولهذا يجب أن يشترك الجميع في الأهداف لتوحيدها وليتم تنفيذهـــا من قبل الجميع (كيمبول وايلز ، ١٩٨٢م،ص ٣٠٣) .

٥- عدم فعالية نظام الاتصال :

إن العلاقات التنظيمية الاجتماعية في المدرسة تعني الاتصـــال ، وكــل ســواء في العلاقات معناه سوء في الاتصال ، سواء من حيث فلسفته أو نظريته أو أساليبه . ولكـــي تكون المدرسة مؤثرة وفعالة لابد من استخدام ثلاثة أنواع من الاتصال ضمـــن تركيبـــها التنظيمي ، وهي : الاتصال النازل والاتصال الصاعد والاتصال الأفقي . فـــإذا لم يكـن الاتصال بالشكل الذي يوفر المعلومات ويوضح المسئوليات بشكل دقيق فإن هناك خلــل في العمل وتباين في اتخاذ القرارات ، مما يحدث نوع من الصراع بين الفئات المختلفة . (زيـدان وحسين ، ١٩٧٦م،ص٣٦) .

وقد أكدت الدراسة التي قامت بها كاثلين Kathleen(١٩٩١م) أن ضعف كفـاءة الاتصال في المدرسة لها دور كبير في حدوث الصراعات داخل المدرسة .

٦- أنظمة الرقابة التنظيمية :

تتمثل المشكلات والصراعات في أنظمة الرقابة التنظيمية في المـــدارس الثانويـــة في وجود بعض مديري المدارس الذين يعتمدون على السلطة والتحكم الفردي للرقابة علـــى المعلمين والإداريين الآخرين . حيث أن المدير لا يجب أن يفرض الرقابة فرضاً وإنما يعـــاون الجماعة على تكوينها ، ويتم تنفيذ أغراض الجماعة عـــن طريـــق ضغـــط رأي الجماعـــة وتحمسها، ويكون عمل المدير هو توجيه الرقابة التي فرضتها الجماعة على نفسها ، (وايلـــز ، ١٩٨٠م، ص ص ٢٩٩ ــ ٣٠١) .

وكذلك فإن عدم وجود فروق وحوافز تشجيعية بين العاملين في المجتمع المدرسي قـد يتسبب في وجود صراعات وخلافات بين المعلمين والإداريين، أو بين الإداريين أنفســـهم . حيث أن العلاوة التشجيعية التي تصرف كل عام دراسي لا تميز بين المجتهدين وغيرهم .

وكذلك فعدم وجود الرعاية الصحية المتكاملة المجانية ، والسكن الملائم للمعلمين والإداريين أسوة بغيرهم من موظفي الوزارات الأخرى ، يؤدي إلى وجود الإحباط وعدم المبالاة ، مما يؤثر في زيادة نسبة الصراعات داخل المدرسة .

٧- التغيير الإداري :

إن التغيير في المناصب الإدارية داخل المدرسة ، قد يسبب بعض التناقض والاختلاف بين الأفراد والمجموعات وسوء الفهم ، والذي ينتج عنه بعض الصراعات بين الإداريين والمعلمين ، أو داخل كل طرف منهما .

٨ـ استخدام بعض مديري المدارس لنمط القيادة الديمقراطية بلا ضوابط أو حدود (النمط الترسلي) ، واستخدام بعض المديرين للنمط الاستبدادي التسلطي .

٩ـ عدم وجود المرونة الكافية لدى مدير المدرسة لتعديل خطط العمل بما تقتضيه المصلحة العامة ، وعدم وجود الصلاحيات التي يحتاجها مدير المدرسة لمواجهة احتياجات المدرسة والتصرف بشكل سريع ، وذلك بسبب الإجراءات المعقدة والروتينية ، مما جعل الإدارة المدرسية لا تجد الفرصة والحافز للابتكار والتطوير في العمل . (الحقيل ، ١٤١٤هـ،ص١٠٨) .

١٠ـ عدم إشراك المعلمين وإعطائهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة داخل المدرسة ، أو إبداء آرائهم في الوضع العام للتعليم بشكل عام (فهمي ومحمود ، ١٩٩٣م،ص٢٥١) .

١١ـ عدم وجود توازن بين المناهج وبين الإمكانات المادية والبشرية "معامل ، أدوات ، مواد خام ، مدرسين ، مرشدين ، فصول ، وسائل تعليمية" .

١٢ـ التركيز في العمل الإداري على الأمور المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح وبأعمال السكرتارية والمسائل المالية أكثر من النواحي الإنسانية المؤثرة في أداء الأفراد . (الجلال ، ١٩٨٥م ، ص٨٢) .

١٣ـــ قصور بعض المناهج عن تحقيق الأهداف التربوية المعلنة والضمنية ، ووجود بعض الأخطاء التي تستمر لسنوات دون تعديل . (الجلال ، ١٩٨٥م ، ص ٦٨) .

١٤ـــ قلة الاجتماعات المدرسية بين أعضاء هيئة المدرسة وعدم فعاليتها (الآنسي وباقارش،١٤١٤هـ،ص٤١) .

١٥ـــ غياب وتأخر بعض المعلمين عن المدرسة ، وذلك قد يكون لأسباب إدارية خاصة بإدارة المدرسة ، أو لأسباب فنية تتعلق بالنقص في النواحي المادية داخل المدرسة . (الآنسي وباقارش،١٤١٤هـ، ص١٠٠) .

١٦ـــ وجود المباني المستأجرة ، وازدحام المدارس وعدم ملاءمتها للجو المدرسي المفترض، وعدم وجود المعامل وبعض الوسائل التعليمية ، وغرف المدرسين المتكاملة (الحقيل ، ١٤١٤هـ ، ص ص ١١٤ـــ١١٦) .

١٧ـــ عدم فعالية بعض مديري المدارس في التعامل مع المدرس الكسول ، المدرس القديم ، المدرس الجديد ، المدرس غير الديمقراطي ، المدرس الذي يعارض ، المدرس غير الراغب في التدريس ، المدرس المتذمر . (وايلز ، ١٩٨٠م،ص ص ١٤١ـــ١٦٨) .

١٨ـــ عدم وجود توازن بين أعداد الطلاب الذين يتميزون بالمراهقة في المرحلة الثانوية ، وبين أعداد المرشدين الطلابيين في كل مدرسة .

ب/ أسباب شخصية : وهذه تتعلق بالأشخاص من حيث الفروق الفردية بينهم ، وأساليب تعاملهم وحكمهم على الظواهر والمواقف المختلفة ، ويمكن تحديدها كما يلي :

١ـــ تعارض الدور "صراع الدور" : يعرف كاتز وكاهن Katz and Kahan (١٩٦٦م) الدور بأنه "إطار معياري للسلوك يطالب به الفرد نتيجة اشتراكه في علاقة وظيفية بصرف النظر عن رغباته الخاصة أو الالتزامات الداخلية الخاصة البعيدة عن هذه العلاقة الوظيفية، أي أن التوقعات من البعض تجاه دور معين تختلف ، وأيضاً تختلف متطلبات الدور التي تفرضها البيئة والظروف المحيطة والتنظيمات الداخلية " (مرسي ، ١٩٨٤م،ص١٤٠)

ويشير نيول Newell (١٩٩٣م) إلى أربعة أنوع لتضارب الأدوار وهي :

" ١ــ التضارب في الدور نفسه ، الناجم عن واجبين متضاربين أو أكثر .

٢ــ التضارب الناتج عن تضارب التوقعات من أدوار الفرد الواحد .

٣ــ التضارب الذي يظهر عندما تكون توقعات الدور لدى جماعة متضاربة مع توقعات الدور نفسه لدى جماعات أخرى .

٤ــ تضارب الدور مع الفرد ، حيث أن متطلبات الدور لا تنسجم مع قيم الفرد ورغباته" (ص ٢٠٥) .

وقد يكون تعارض الدور نتيجة لعدم فهم الدور ، أو عدم توضيحه للفرد ، أو الأوامر المتعارضة من الرؤساء أو لأعباء العمل المتزايدة ، أو لعدم الرضا الوظيفي . (ملهر، ١٩٩٥م،ص٢٧٣) .

ويؤكد (قمبر ، ١٩٨٦م) على أن اتساع وتنوع وتعارض متطلبات الدور الذي يقوم به المدرس ، يؤدي إلى متاعب نفسية يشعر معها المدرس بالإرهاق والتوتر ، مما يؤدي إلى التناقض والاختلاف مع الآخرين والأمراض النفسية الحادة . (ص ص ٣٩٠ــ٣٩٢)

٢ــ تفاوت الصفات الشخصية : إن اختلاف الصفات الشخصية من فرد إلى آخر داخل المدرسة : يكون مصدراً من مصادر الصراع بين الأفراد والجماعات ، كالسن والقيم ، والمبادئ والمستوى التعليمي والثقافي ، (رفاعي ، ١٩٨١م،ص١٦٢) .

٣ــ تعارض الأهداف الشخصية : لكل إنسان أياً كانت وظيفته وعمله المنوط به ، أهداف قد تتفق مع الآخرين وقد تختلف ، وهذه الأهداف الشخصية للأفراد تسبب تناقضاً بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم (القريوتي ، ١٩٩٣م،ص٢٠٠) .

٤ــ اختلاف الإدراك : الإدراك هو مجموعة المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر المختلفة ، وقد تختلف المعاني من فرد إلى آخر ، مما يسبب تناقضاً بين الأفراد والجماعات . (القريوتي، ١٩٩٣م،ص ٢٠٠) .

٥ــ التركيب السيكولوجي للفرد : يختلف الأفراد من حيث التركيب الشخصي لكل منهم ، فمنهم من يميل إلى العدوانية ، ومنهم من يميل إلى المعارض الدائمة ، ومنهم من يميل

إلى التذمر ، ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية المفرطة ، مما يزيد من احتمال حدوث الصراعات بين الأفراد والجماعات (وايلز ، ١٩٨٢م،ص١٥١) .

٦ـ الرضا الوظيفي : إن عدم رضا المعلم عن وظيفته ، أو عن التعليمات واللوائح الصادرة إليه والمطلوب تنفيذها ، قد يؤدي بالمعلم أو المدير إلى عدم التعاون مع الآخرين ، أو عدم إتقان العمل أو التأخر والتغيب عن العمل وتركه . وكذلك فإن النظرة الاجتماعية الدونية للمعلم ، وضعف الانتماء للمهنة وعدم إشراك المعلمين في صنع القرار قد يؤدي بالمعلم إلى عدم الرضا عن وظيفته ، مما يجعل المعلم في توتر دائم ، ولا مبالاة ، تؤدي إلى حدوث صراعات بينه وبين الآخرين ، (الجلال ، ١٩٨٥م،ص٩٢) .

أنواع الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية

إن الهيكل التنظيمي للمدارس الثانوية يشمل مديرو هذه المدارس ، ووكلائها ، والمعلمين داخل أسوارها ، وهذه الفئات الثلاث المكونة للمجتمع المدرسي ، يحدث بينها الكثير من التناقض والاختلاف ، حول بعض الأهداف أو المبادئ ، أو الأدوار المرسومة ، وبالتالي تحدث الصراعات التنظيمية داخل هذه الدارس .

وأفراد أي تنظيم بشري يحدث بينهم صراعاً لاختلاف الأهداف أو الأنشطة أو القيم والمعتقدات التي يعبر عنها المستوى الثقافي للممارسات السلوكية لهؤلاء الأفراد . (عيد ، ١٩٩٧م ، ص ٤٦).

ومن خلال ما أورده ناصر (١٩٩٢م ، ص ص ٨١ــ٨٢) ، ووايلز (١٩٨٢م ، ص ص ١٩٥ ــ ٢٠٠) وعيد (١٩٩٧م ، ص ص ٥٧ــ٥٨) ، والطجم والسواط (١٩٩٤م ، ص ص ٢١٥ ــ ٢١٨) ، وكلارنس نيول (١٩٩٣م ، ص ص ١٨٩ ــ ١٩٤) ، يمكن توضيح أنواع الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية على النحو التالي :

أ/ الصراع بين الأفراد : وهو ما يحدث بين فردين داخل المدرسة ، ويمكن توضيح أطرافه كما يلي :

١ـ الصراع الذي يحدث بين مدير المدرسة ووكيلها .

٢ـ الصراع الذي يحدث بين مدير المدرسة وأحد المعلمين .

٣ـ الصراع الذي يحدث بين وكيل المدرسة وأحد المعلمين .

٤ـ الصراع الذي يحدث بين معلم آخر .

ب/ الصراع بين فرد ومجموعة : ويمكن توضيح أطراف هذا الصراع كما يلي :

١ـ الصراع بين مدير المدرسة ومجموعة من المعلمين .

٢ـ الصراع بين وكيل المدرسة ومجموعة من المعلمين .

جـ/ الصراع بين المجموعات : ويمكن توضيح هذه المجموعات كما يلي :

١ـ الصراع بين مجموعة من المعلمين مع مجموعة أخرى منهم .

٢ـ الصراع بين الإداريين كمجموعة والمعلمين كمجموعة أخرى .

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية

المدرسة هي إحدى المنظمات التي أنشئها المجتمع لتحقق آماله وطموحاته ، وهي كغيرها من المنظمات يحدث بها الاختلاف في وجهات النظر ، وتعدد الأدوار والمهام ، وبالتالي حدوث الصراعات بين الأفراد والمجموعات ، أو داخل كل طرف منهما .

وإدارة تلك الصراعات التنظيمية تعني تحويلها إلى صراعات بناءة ، تشحذ فيها الهمم ، وتتولد الأفكار والأساليب الجديدة المبتكرة ، لكي تعمل المنظمة بفعالية قصوى لتحقيق أهدافها .

ويؤكدفيفرودنلاب (١٩٩٣م) ذلك بقولهم "إن التعامل الصحيح مع مواقف الصراع التي تظهر ويتعذر اجتنابها ، يؤدي إلى تماسك الجماعة ووحدتها ، ويسهم في الأداء الكلي للمدرسة ، واستقرارها وفعاليتها" (ص ٢٢٢) .

كما أشارت دراسة زايد (١٩٩٥م) إلى أن إدارة الصراع تساعد على جودة عملية اتخاذ القرارات وزيادة التطوير والابتكار (ص٥٥٠).

وباعتبار المدرسة منظمة من منظمات المجتمع ، فإن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم ، هي الاستراتيجيات التي يمكن العمل بها في أي منظمة أخرى، وقد أشرنا في المبحث الأول إلى العديد من النماذج والاستراتيجيات التي وضعها مفكروا الإدارة لاستخدامها في إدارة الصراعات التنظيمية .

وتجدر الإشارة إلى أن اختيار الاستراتيجية المناسبة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية الصراع ، وتحديد أطرافه وأسبابه ، وهذا ما أكده عيد (١٩٩٧م) بقوله : "أن أساليب إدارة الصراع ليست نموذج يحتذى لأي موقف يواجهه التنظيم الإداري ، بل هي تختلف وفق الموقف نفسه ، والأهداف المرجوة ، وتكوينات أطراف الصراع المختلفة والمتنوعة" (ص٤٨) .

وقد أكدت الدراسة التي أجراها روبي RUBY (١٩٩٤م) أن هناك علاقة مهمة بين العادات النفسية (المزاج الشخصي) وبين الاستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع .

وعليه ، فإنني أتفق مع النموذج العلمي لإدارة الصراعات التنظيمية ، الذي ذكره هلال (١٩٩٦م،ص ص ١٢٠ــ١٢٥) ، والخضيري (ب.ت ، ص ص ١٤٨ــ١٥٥) والذي يهدف إلى السيطرة على الصراعات وتوجيهها إلى مصلحة الكيان التنظيمي .

وهذا النموذج يتمثل في خطوات متتابعة هي (شكل ٨) :

١ــ الدراسة المبدئية لأبعاد الصراع : والهدف من الدراسة المبدئية هو :

أ/ تحديد العوامل المشتركة في الصراع .

ب/ تحديد أسباب الاحتكاك .

جـ/ تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف .

د/ تحديد الأطراف المؤيدة والمعارضة .

٢ـ الدراسة التحليلية للصراع : وذلك بهدف إيجاد قاعدة للمعلومات للتعامل مع الصراع ، ويتم ذلك كما يلي :

أ/ التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب .

ب/ التأكد من الأسباب .

جـ/ تحديد عدد العناصر المشتركة في الصراع ونسبة تأثير كل منهما .

د/ توقع الآثار الناتجة عن الصراع ، وأثر الوقت على ذلك .

هـ/ تحديد الإمكانات المتاحة بصورة مباشرة ، والإمكانات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها .

٣ـ التخطيط للمواجهة والتعامل مع الصراع : تعتمد هذه المرحلة على الخطوات السابقة بالتحديد الواضح للأسباب والأبعاد والعناصر ، ويجب أن تنتهي مرحلة التخطيط بوضع الحلول والقرارات المناسبة وبدائلها ، من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها . وتتمثل الحلول المقترحة صورا عقلية للأفكار التي تخدم الموقف الحالي نحو التحرك إلى الهدف المطلوب .

ويتم ذلك التخطيط بالاستعداد للمواجهة عن طريق الإجراءات التالية :

أ/ تحديد مجموعة الإجراءات والقرارات الواجب اتخاذها ، وترتيب هذه الإجراءات طبقا لما يساعد على تقليل الاحتكاك ووقف التدهور .

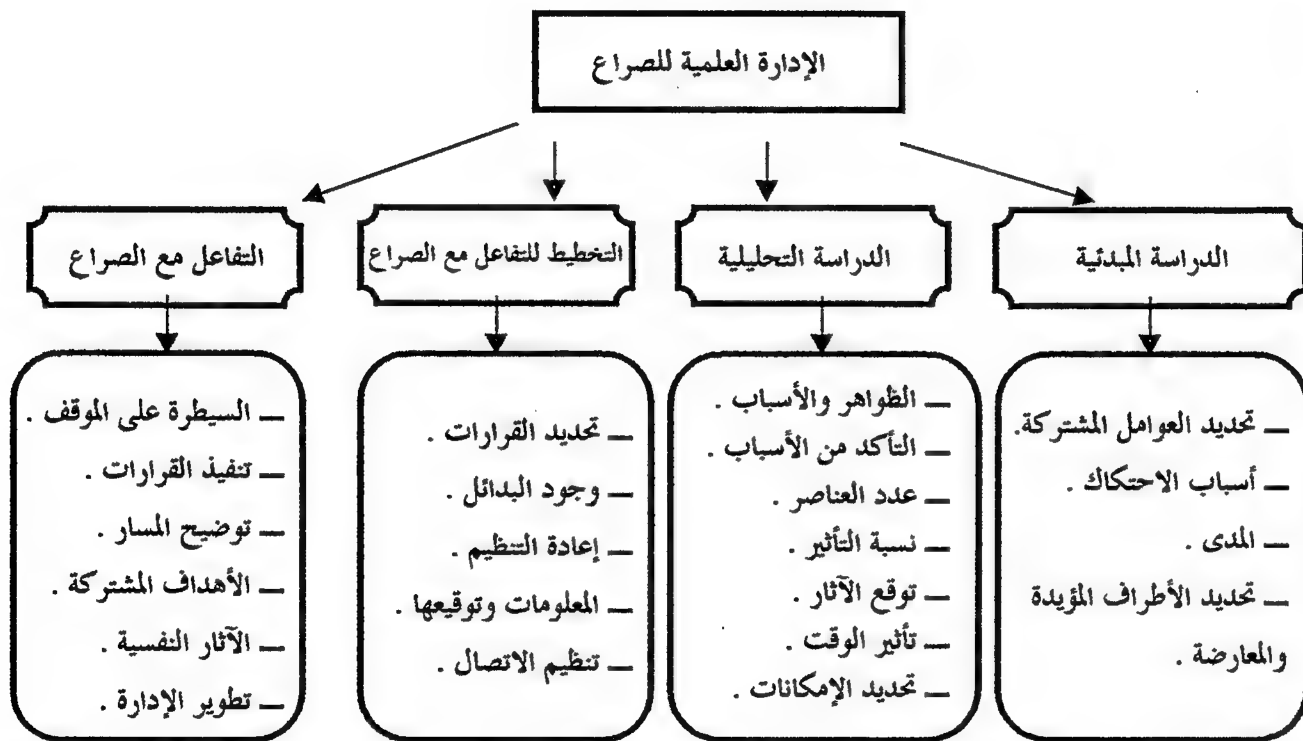
ب/ إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية المتاحة وتحديد المسئوليات بشكل دقيق .

جـ/ تحديد نوع المعلومات التي ستستخدم وتوقيت صورها .

د/ تنظيم عملية الاتصال داخل مجال الصراع بشكل أفضل .

٤ـ المواجهة والتفاعل مع الصراع : يتم ذلك بعد تحقيق الخطوات السابقة على الترتيب، حيث يتم في هذه المرحلة السيطرة على الموقف ، وتنفيذ القرارات التي تم تحديدها ،

وتوضيح المسار الصحيح لأطراف الصراع ، والحديث عن الأهداف المشتركة لجميع الأطراف وكيفية تحقيقها ، ومعالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الموقف ، واستنتاج تصميمات وقرارات تساعد على تطوير المنظمة وزيادة فعاليتها . (هلال ، ١٩٩٦م،ص ص ١٢٠ ـــ ١٢٥) .



شكل (٨) : النموذج العلمي لإدارة الصراعات (هلال ، ١٩٩٦م ، ص ١٢٥)

ومما سبق عرضه ، يتضح أن اختيار الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع يعتمد على الموقف وأطرافه و أسبابه ، والمدى الذي وصل إليه ، ومدى قدرة متخذ القرار ووعيه في اختيار الاستراتيجية الملائمة ليدير بها الصراع ويحوله الى صراع إيجابي مثمر .

ثانيا: الدراسات السابقة

أ - الدراسات العربية

ب - الدراسات الأجنبية

ثانيا : الدراسات السابقة :

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية :

أ- الدراسات العربية :

بعد البحث والإطلاع اللذان قمت بهما ، فإنني لم أجد أي دراسة باللغة العربية في مجال إدارة الصراع داخل مدراس التعليم العام .

والدارسات العربية التي عثرت عليها في مجال إدارة الصراع هي خمس دراسات فقط . وإحدى هذه الدراسات هي الدراسة التي قام بها باشميل (١٤١٧هـ) بعنوان استراتيجيات إدارة الخلافات المتبعة من قبل المديرين الأكاديميين في جامعة أم القرى، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرين الأكاديميين بجامعة أم القرى ، وأجريت الدراسة على (١٢٠) عضو هيئة تدريس . وكانت أهم نتائجها :

١. أن الاستراتيجيات المتبعة من قبل المديرين الأكاديميين هي تفادي الخلاف ، تقبل الخلاف ، المواجهة ، التوفيق ، التعاون .
٢. أكثر الاستراتيجيات استخداما هي استراتيجية التعاون ، وأقلها شيوعا هي تفادي الخلاف والمواجهة .
٣. لا يوجد اختلاف بين أفراد العينة بحسب التخصص أو بحسب مصدر شهادة الدكتوراه فيما يتعلق باستخدام الاستراتيجيات المختلفة .

وقد قام زايد (١٩٩٥م) بدراسة بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات المتحدة . وقد كان هدف الدراسة هو تحديد النتائج الإيجابية والسلبية لعملية إدارة الصراع ، وكذلك تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وبين نتائج الصراع، وقد كان مجتمع البحث يمثل ثلاثة قطاعات حكومية هي : قطاع التعليم وقطاع البلديات وقطاع الصحة ، واعتمد الباحث على قائمة الاستقصاء التي أعدها بيكر وزملاؤه (١٩٨٨م) . وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

١. النظرة الإيجابية للصراع تؤدي إلى العديد من النتائج التنظيمية التي ما كان يمكن التوصل إليها عند التعامل مع الصراع من منظور آخر .
٢. أكثر الاستراتيجيات قدره على تحقيق النتائج الإيجابية للصراع هي استراتيجية التعاون وتليها استراتيجية التنافس ثم استراتيجية التجنب .
٣. الصراع يساعد على تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات وزيادة القدرة على التطوير والابتكار ، وذلك شريطة أن يحسن المدير اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة هذا الصراع .

وقد قام الحصيني (١٤١٢هـ) في جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية بدراسة عنوانها الصراع الإداري في منظمات الأعمال السعودية وذلك بالتطبيق على الإدارة الوسطى . قد كانت أهداف الدراسة هي التعرف على حجم الصراعات الإدارية في منظمات الأعمال السعودية وأسبابها وتأثيرها على الأداء وقد كانت أداة الدراسة هي الاستقصاء الذي صممه الباحث لهذا الغرض وقد كانت أهم نتائج هذه الدراسة هي :

١. تناسب زيادة نسبة الصراع الإدارية في مستوى الإدارة الوسطى تناسبا طرديا مع نقص الموارد المحدودة في المنظمة سواء أموال أو مناصب .
٢. إن عدم وجود التنظيم الجيد الفعال يؤدي إلى ظهور الصراعات الإدارية .
٣. من أهم إيجابيات الصراعات الإدارية هي إبراز كل من المتصارعين لسلبيات الآخر والتنافس فيما بينهم بازدياد الأفكار والإنتاجية لإثبات الوجود .

وكذلك الدراسة التي قام بها الحنيطي (١٩٩٠م) بعنوان الصراع التنظيمي أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن .

وكانت تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أسباب الصراعات التنظيمية ، وإمكانية تطوير طرق بديلة لإدارتها ، وإيجاد حلول لها . وكان منهج هذه الدراسة هو المنهج

الوصفي التحليلي ، وتم جمع البيانات من المصادر المكتبية ومن استبانة مصممة خصيصا لهذه الدراسة . وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من عشر وزارات، وخمسة وثلاثين شركة مساهمة عامة ، وتم توزيع ٤٠٥ استبانة .

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة هي :

١. أن الأسباب الرئيسية للصراع في القطاعين العام والخاص تعود إلى تعارض المصالح عند قيام الأفراد بأدوارهم المختلفة في سائر المستويات الإدارية .
٢. أن الأفراد في القطاعين العام والخاص يلجأون في تعاملهم مع الصراعات التنظيمية إلى المنافسة الشريفة ، والتنازلات المتبادلة .
٣. أن أكثر الطرق استخداما لإدارة الصراع وضبطه في القطاعين العام والخاص في الأردن هما طريقتا المقاربة والتهدئة .

وقد قام بدر (١٩٨٩م) بدراسة بعنوان إدارة الخلافات التنظيمية بين المديرين بمشروعات الإنشاءات في بعض المنظمات بجمهورية مصر العربية وكانت تهدف هذه الدراسة إلى معرفة صور الخلافات بين المديرين بمشروعات الإنشاءات وأسبابها وحجمها ونتائجها وكيفية إدارتها . ولقد صمم الباحث قائمة استقصاء تحقيق أهداف الدراسة ، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة :

١ــ أن أهم أسباب الخلافات بين المديرين بمشروعات الإنشاءات هي اختلاف وجهات النظر وتفاوت الصفات الشخصية بينهم والخلاف على توزيع الموارد المحدودة ، وعدم توافر المعلومات الكافية ، ووجود خلل في الهيكل التنظيمي .

٢ــ الخلافات كثيرة بين مديري المشروعات وهي لا تدار بشكل فعال ، مما يترتب عليها نتائج سلبية متمثلة في عدم وجود الثقة والتعاون بين المديرين ، وضعف المعنويات ، وارتفاع معدل دوران العمالة .

٣ــ أكثر طرق إدارة الخلاف استخداما هي طريقة الإجبار وتليها طريقة المواجهة ، ثم طريقة التهدئة ، ثم الانسحاب ، ثم طريقة الحل الوسط .

ونلاحظ مما سبق أن جميع الدراسات العربية كانت في مجال الصراع التنظيمي كما هو الحال في هذه الدراسة . ولكن جميع الدراسات العربية السابقة لم يكن مجتمع الدراسة لها هو مدارس التعليم العام .

وقد أستفيد من هذه الدراسات في الإطار النظري وخاصة دراسة زايد (١٩٩٥م) كما تم تبنى الاستراتيجيات المعتمد عليها في تلك الدراسة ، وهي استراتيجيات التعاون والتنافس والتجنب . وكذلك أستفيد من الاستبانة التي وضعها زايد (١٩٩٥م) في تلك الدراسة .

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات العربية السابقة في كونها تدرس الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية (مدارس التعليم العام) وكذلك ، فإن هذه الدراسة تتميز بأنها تهدف إلى معرفة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين أنواعه .

ب - الدراسات الأجنبية :

قام روبي (Ruby ، ١٩٩٤م) بدراسة عنوانها العلاقة بين المرونة في الضغوط النفسية وبين استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس ، وشملت الدراسة ٥٩ مدير في ثلاث ولايات أمريكية هي (تكساس ، مينوتا، إلينوس) وكان هدف الدراسة هو معرفة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها المديرون وبين عاداتهم النفسية . وتمت دراسة الموضوع باستخدام استبيانين ومعلومات من مقابلات شخصية ، والاستبيانين اللذان استخدماهما استبيان توماس وكولمان ، واستبيان المرونة في الضغوط الذي يقيس ثلاث عادات نفسية تؤدي إلى الضغوط النفسية . وكانت أهم نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن هناك علاقة مهمة بين العادات النفسية (المزاج الشخصي) وبين الاستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع .

وقام بيلي (Billie ، ١٩٩٣م) بدراسة بعنوان العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وبين الضغوط النفسية المتوقعة عند المعلمين في المدارس الثانوية بولاية تكساس الأمريكية . وتم استخدام استبيانين لهذه الدراسة والتي شملت ٨٦ معلم . وكانت أهم نتائج هذه الدراسة هي :

١ـ هناك علاقة بين استخدام استراتيجية الإجبار (التنافس) وبين المعلمين الذين لديهم درجات عالية من الضغوط النفسية .

٢ـ أوضح المعلمون أن أكثر الاستراتيجيات استخداما هي استراتيجية التعاون ثم استراتيجية التجنب وأخيرا استراتيجية الإجبار .

وقام دونوفان (Donovan ، ١٩٩٣م) بدراسة توضح العلاقة بين الاستراتيجيات المتوقعة لإدارة الصراع وبين الاستراتيجيات المستخدمة فعلا لدى العمداء الأكاديميين والموظفين في كليات وجامعات ولاية ويكونسن الأمريكية وشملت الدراسة ٥٠ عميدا و ١٠٤ موظف . وقد استخدم استبيان رحيم لإدارة الصراع ، وكانت أهم النتائج أن أكثر أساليب إدارة الصراع استخداما هو أسلوب التكامل ثم أسلوب الحل الوسط .

وقام دايتريخ (Dietrich ، ١٩٩١م) بدراسة عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والأثر النفسي للموظف (ذكر أو أنثى) بالإرشاد إلى خصائص المديرين في المدارس العامة الحكومية) ومديري المدارس العليا التي بها سكن داخلي للطلاب في ولاية ميسوري الأمريكية . وشملت الدراسة ، ٤٥ مدير في الولاية وعدد من أفراد المجتمع . وأوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة الصراع بكون الموظف ذكر أو أنثى ، وأن هناك علاقة بين استراتيجية الإجبار (التنافس) وزيادة سن المدير في المدارس الحكومية والمنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها .

وبالنسبة لمديري المدارس ذات السكن الداخلي ، فقد لوحظ أن هناك علاقة بين استخدام استراتيجية الإجبار واستراتيجية الحل الوسط وبين المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها المدير .

وقامت كاثلين (Kathleen ، ١٩٩١م) بدراسة عن استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية ويسكونسن الأمريكية . وكانت عينة البحث هي مديري المدارس الابتدائية الموصوفين بأنهم إداريين ناجحين وغيرهم من المديرين اختيروا بطريقة عشوائية .

وكانت تهدف الدراسة إلى معرفة مدى استخدام كل مجموعة لاستراتيجيات إدارة الصراع وهي التنافس والتعاون والحل الوسط ، وكذلك تحليل لحالات صراع معينة . وأوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع بين المدراء المختارين بطريقة عشوائية وكذلك لم يكن هناك فروق في كثرة حدوث مواقف الصراع . واتضح للباحث عند تحليل بعض مواقف الصراع ، أن ضعف كفاءة الاتصال في المدرسة بين الإداريين لها دور في حدوث تلك المواقف .

وقامت مارشا (Marsha ، ١٩٩١م) بدراسة عن علاقة الوقت باستراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والمعلمين بولاية بنسلفانيا الأمريكية . اعتمدت الدراسة على الملاحظة النوعية لجمع البيانات وكذلك استبيان

وضعته الباحثة . وشملت الدراسة على ٤٥ معلم وأربع مديرين وأربع مساعدي مديرين من أربع مدارس ثانوية . وأوضحت نتائج الدراسة أن كمية الوقت الذي يقضيه المدير في إدارة الصراع ليس له علاقة بالموقف وكذلك فإن اختيار المدير لإستراتيجية إدارة الصواع ليس له علاقة بمستوى شدة الموقف .

وقام ليونارد (Leonard ، ١٩٨٩م) بدراسة عن استخدام استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس العليا في ولاية كارولينا الشمالية الأمريكية .

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أكثر الاستراتيجيات استخداما لدى المديرين وعلاقة ذلك بالجنس (ذكر أو أنثى) والخبرة وحجم المدرسة . وقد استخدم الباحث أداة توماس / كولمان في استراتيجيات إدارة الصراع وهي تشمل (التعاون ، التنافس ، التفادي، المجامل ، الموفق) . وأوضحت نتائج البحث أن هناك توجه للمديرين نحو استخدام استراتيجية التفادي والمجاملة والحل الوسط (الموفق) ، والمديرات سيستخدمن أسلوب التنافس والتعاون بدرجة أكبر من المديرين .

وكذلك ، فإن المديرين ذوي الخبرة الطويلة وفي المدارس الكبيرة يميلون لاستخدام استراتيجية التعاون والتنافس في إدارة الصراعات .

وقد قامت (هيز Hays ، ١٩٨٩م) بدراسة أنماط إدارة الخلاف في المدارس الابتدائية والثانوية ، وقد أجريت الدراسة على (١٤٤) مدير في ست مدن تعليمية وقد استخدمت أداة توماس وكولمان لقياس إدارة الخلافة وكانت من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

١. هناك اختلاف واضح بين المديرين في تفضيلهم استراتيجيات إدارة الخلاف .
٢. أن استراتيجية التعاون والتوفيق أكثر ما يستخدم من المديرين .
٣. أن تفادي الخلاف أقل الاستراتيجيات استخداما وأقلها أهمية .

٤ . بمقارنة الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون بالاستراتيجيات التي يستخدمها رجال إدارة الأعمال وجد أن المديرين يتفادون الخلاف أكثر ويسعون للمنافسة أقل من رجال الأعمال .

وقد قام قودوين (Goodwyn ، ١٩٨٥م) بإجراء دراسة عن تصور المشرفين ومديري المدارس عن إدارة الخلاف في بعض مدارس ولاية آلاباما الأمريكية وكان هدف الدراسة الوقوف على ما يفضله المديرون من استراتيجيات لإدارة الخلاف ، وقد استخدمت أداة توماس وكولمان وقد أجريت الدراسة على (١١٨) شخص وقد استخدم اختبار (T) لتحليل الفروق وكان من أهم نتائج الدراسة :

١ـــ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام الاستراتيجيات الخمس .

٢ـــ أن أكثر ما يفضله المشرفون هو استراتيجية التوفيق .

٣ـــ أن أكثر ما يفضله المديرون هو استراتيجية تفادي الخلاف .

٤ـــ أن استراتيجية التعاون والمسايرة أو التكيف والمنافسة تستخدم بنسب متقاربة .

كما قامت بيتي جي برتشارد (Pritchard ، ١٩٨٥م) بإجراء دراسة عن العلاقة بين الخبرة واستراتيجيات إدارة الخلاف بين الرجال والنساء في إدارة الكليات بالولايات المتحدة الأمريكية وقد كان من أهم فرضيات الدراسة أن الرجال يختلفون عن النساء في إدارة الخلاف . وقد استخدمت أداة توماس وكولمان لقياس استراتيجيات إدارة الخلاف الخمس وهي : التعاون ، والمواجهة ، والتوفيق ، والمسايرة ، وتفادي الخلاف .

وقد كان من أهم نتائج الدراسة :

١ـــ أنه لا يوجد اختلاف بين الرجال والنساء في إدارة الخلاف .

٢ـــ أن استراتيجية إدارة الخلاف لا ترتبط بالخبرة أو بحجم الإدارة .

وقد قام شيفيلد (Sheffield ، ١٩٨٣م) بدراسة علاقة الأبعاد القيادية المبادرة التركيب واهتمام مديري المدارس من ناحية اتجاهاتهم نحو إدارة النزاعات من ناحية أخرى. والغرض من هذه الدراسة هو تعيين ما علاقة الأبعاد القيادية لمبادرة التركيب

واهتمام مديري المدارس من ناحية واتجاهاتهم نحو إثارة النـزاعات من ناحيـة أخـرى .

وهذه الدراسة تحاول الإجابة عن ثلاثة أسئلة تتمثل في الآتي :

١ـ هل هناك علاقة للأبعاد القيادية لمبادرة التـركيب واهتمـام مديـري المـدارس .. واتجاهاتهم نحو إدارة النـزاعات .

٢ـ هل هناك اختلاف في الاتجاهات نحو إدارة النـزاعات بين مديري المدارس الابتدائيـة والثانوية .

٣ـ هل هناك اختلاف في الاتجاهات نحو إدارة النـزاعات بين المديرين بالنسبة لاختـلاف الجنس (ذكر وأنثى) .

وقد عمل استبيان ووزع على مديري المدارس والأساتذة ، وبعـد تحليـل نتـائج الأستبيانات اتضح أنه ليس هناك علاقات واضحة يمكن بها تبرير رفض أي من الفرضيـلت، واستنتج أن ليس هناك علاقات ذات أهمية بين الأبعاد القيادية لمبادرة التركيب واهتمـام مديري المدارس من ناحية واتجاهاتهم نحو إدارة النـزاعات بين مديري المدارس الابتدائيـة والثانوية ، وأيضا ليس هناك اختلافات ذات أهمية في الاتجاهات نحو إدارة النـزاعات بـين مديري المدارس الابتدائية والثانوية ، وأيضا ليس هناك اختلافات ذات أهمية في الاتجاهـات نحو إدارة النـزاع بين المديرين الذكور والإناث .

وقام انتونشيا دونالد (Antonecchia Donald ، ١٩٨٣م) بدراسـة حـول إدارة النـزاع في الفصول الدراسية ورضى مدرسي الثانوية بأعمالهم ، والهدف من هذا التحقيق هو دراسة العلاقة بين الاستراتيجيات المفضلة لدى مدرسي الثانوية في تداولهم للنـزاع ودرجة رضائهم بأعمالهم وخاصة للإجابة على الأسئلة الآتية :

١ـ هل هناك علاقة بين درجات رضاء المدرسين بأعمالهم واختيارهم وتفضيلهم لأسـلوب معين في إدارة النـزاع ؟

٢ـ هل هناك علاقة بين الجنس ودرجة الرضا بالعمل ؟

٣ـ هل هناك علاقة بين الجنس (ذكر أو أنثـى) وتفضيلـهم لأسـلوب معـين في إدارة النـزاعات .

وكانت عينة الدراسة مكونة من (٢٤٩) من مدرسي الفصول من مختلف الأحياء .

ويرى دونالد أنه لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية ، بالنسبة للعلاقـة بـين اختيار استراتيجية معينة لإدارة النـزاع أو الرضا بالعمل أو الجنس (ذكـر أو أنثـى) أو السن أو الخبرات ، وظهر أن الأساتذة الذكور الذين يفضلون اسـتراتيجية المشـاركة في إدارة النـزاع لديهم درجة أكبر في الرضا بالعمل من الأستاذات الإناث الـلاتي يفضلـن استراتيجية المشاركة في إدارة النـزاع ومع ذلك فهناك عدة اتجاهات لوحظت بالإضافـة إلى ما ظهر في التحليلات الالحاقية التي توحي بأن هناك تداخل بين المتغيرات .

وقد قام جونستون (Jonnston ، ١٩٨٣م) بإجراء دراسة حول إدارة الخـلاف في بعض الجامعات الأمريكية ، وكان هدف الدراسة تقييم مسـتوى أداء إدارة الخـلاف في الجامعات وقد قام بتطوير أداة لإدارة الخلاف شملت هذه الأداة الأجزاء التاليـة : جـزءاً لتحديد استراتيجية الخلاف ، وجزءاً لتحديد مصدر الخلاف وجزءاً لتحديـد اسـتمرارية الخلاف ، وجزءاً عن المعلومات الشخصية ، وجزءاً عن فاعلية الإدارة في إدارة الخـلاف .

وقد طبقت الدراسة على (٥٧) مديراً ، وكان من أهم نتائجها :

١ـ أن التعاون والمفاوضة أكثر فاعلية في إدارة المرؤوسين .

٢ـ أن إدارة الخلاف أكثر فاعلية في إدارة المرؤوسين .

٣ـ أن طبيعة الوظيفة وحجم المؤسسة من مصادر الاختلاف في إدارة الخلاف .

٤ـ يعتقد المديرون من سن (٣١ـ٥٠) أن الخلاف يتكرر باستمرار .

وقد قام فاريا (Faria ، ١٩٨٢م) بإجراء دراسة عن إدارة الخلافات بـين وكـلاء المدارس المتوسطة ، وكان هدف الدراسة الوقوف على تصور مديري المدارس عـن إدارة الخلاف . وقد أجريت الدراسة مع كل المديرين في ولاية بوستن الأمريكية ، وقد تجـاوب

(٧٢%) من وكلاء المدارس المسجلين لدى الولاية ، وقد كان من أهم نتائج الدراسة أن وكلاء المدارس يفضلون عملية التدخل في الأزمات .

وقد قام وتسون (Watson ، ١٩٨٢م) بإجراء دراسة عن أنماط إدارة الخلاف بين التربويين وغير التربويين بولاية انديانا الأمريكية ، وكان هدف الدراسة معرفة هل هناك فروق بين التربويين وغير التربويين في إدارة الخلاف . وقد أجريت الدراسة على ٤٠ مدير مدرسة ، و ٤٠ من غير التربويين . وقد وجد أن التربويين يختلفون عن غير التربويين في إدارة الخلاف ، حيث يفضل غير التربويين تفادي الخلاف بينما يفضل التربويون التعاون لحل الخلاف ويلجأ مديرو المدارس إلى القوة أكثر من غيرهم عند إدارة الخلافات .

وقام توريس (Torres ، ١٩٨١م) بإجراء دراسة تحليلية باستراتيجيات إدارة الخلافات في بعض المدارس في ولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية . وقد كان هدف الدراسة تحديد استراتيجيات إدارة الخلافات المتبعة من قبل المدرسين والمديرين في بعض المدارس وقد توصل الباحث إلى أن استراتيجيات إدارة الخلاف يختلف فيها المدرسون عن المديرين ويعتبر عامل الاتجاهات عاملا أساسيا في عملة حل الخلافات كما يعتبر عاملا أساسيا في طريقة حل الخلاف .

* من خلال العرض السابق للدراسات الأجنبية ، نجد أنها جميعا اهتمت باستراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية أو المتوسطة أو الابتدائية أو في الجامعات والكليات وهذا ما لم نجده في الدراسات العربية .

وتتفق بعض الدراسات الأجنبية السابقة مع هذه الدراسة في كونها تبحث عن تحديد مدى استخدام مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع ، وإن اختلفت هذه الاستراتيجيات من دراسة إلى أخرى .

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات الأجنبية السابقة في كونها تبحث عن العلاقة بين أنواع الصراع وبين استراتيجيات إدارته في المدارس الثانوية .

الفصـــل الثالث

إجـــراءات الـــدراســة الميدانية وتحليل نتائجها

- منـهج الـدراسة .
- مجتمع الدراسة .
- أداة الــدراسة .
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .
- تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها .

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة :

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يقوم على رصد الظواهر ومحاولة تفسيرها ، وهو أنسب المناهج التي تلائم هذه الدراسة .

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف ، وكذلك جميع مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف .

وقد طُبقت أداة الدراسة على كامل مجتمع الدراسة .

أداة الدراسة :

استخدمت الإستبانة أداة للحصول على المعلومات والبيانات والحقائق اللازمة لهذه الدراسة .

أ/ بناء الاستبانة :

من خلال أدبيات هذه الدراسة ، ومن خلال الاستبانة التي أعدها بيكر **Baker** وزملاؤه "١٩٨٨م" ، وبعد توجيه ومتابعة المشرف على هذه الرسالة ، صممت استبانة شاملة لجميع جوانب هذه الدراسة .

وتشتمل هذه الاستبانة على قسمين هما :

١ــ الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية ، وهــي اســتراتيجية التجنــب (التفادي) ، واستراتيجية التنافس (الإجبار) ، واستراتيجية التعاون وقد احتوى هذا القسم على (١٨) عبارة ، بواقع ستة عبارات لكل استراتيجية .

٢ــ أنواع الصراع التنظيمي ، وصوره المتعددة ، وذلك بما يتناسب مع أدبيات الدراسـة ، ومع التنظيم الشائع في المدارس الثانوية بمدينة الطائف . وقد شمل هــذا القســم ثمانيــة عبارات توضح أنواع الصراعات التنظيمية في المدارس الثانوية ، وذلك كما يلي :

أ/ الصراع بين الأفراد : وتمثله العبارات (١،٣،٤،٦) .

ب/ الصراع بين فرد ومجموعه : وتمثله العبارات (٢،٧) .

جـ/ الصراع بين المجموعات : وتمثله العبارات (٥،٨) .

ونظمت أداة الدراسة باستخدام مقياس ليكرت والذي يتكون من خمــس خانــات متدرجة (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً) حيث تعطى الخانة دائماً أربــع درجــات ، وخانة أبداً تأخذ الدرجة صفر .

ب/ صدق الاستبانة :

بعد تصميم الاستبانة ، تمت عملية قياس الصدق الظاهري لها ، وذلك بتوزيع ســتة عشر استمارة على بعض أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القــرى، وبعــض مديري المدارس ، وبعض رجال التربية والتعليم (انظر ملحق ٢) . وقد احتوت الاســتبانة قبل التحكيم على اثنين وعشرين عبارة (انظر ملحق ١) ، ثم تم جمعــها والأخــذ بــرأي المحكمين من حيث إعادة الصياغة في بعض العبارات ، والإضافة والحــذف في بعضــها ، وتمت الصياغة النهائية للاستبانة في ست وعشرين عبارة . (انظر ملحق٣) .

جـ/ ثبات الاستبانة :

استخدمت طريقة التجزئة النصفية ، وذلك لقياس الاتساق الداخلي لمفردات الاستبانة ، ومن خلال استخدام الحاسب الآلي بجامعة أم القرى بمكة المكرمة تم حساب معامل الثبات ، وهو ما يسمى بمعامل (ألفا) وجاءت درجة ثبات الاستبانة (٨١%) . وهذا المستوى ملائم عند إجراء الدراسات والبحوث العلمية .

د/ تطبيق الاستبانة :

بعد الحصول على موافقة كلية التربية بجامعة أم القرى ، وموافقة إدارة التعليم بمحافظة الطائف ، على توزيع الاستبانة ، تم التوزيع على جميع أفراد مجتمع الدراسة من معلمين ومديرين خلال الفصل الأول لعام ١٤١٨هـ . ويمكن توضيح عدد الاستبانات الموزعة والمعادة والمستبعدة من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٢)

الاستبانات الموزعة والمعادة والمستبعدة

مجتمع الدراسة	الاستبانات الموزعة		الاستبانات المعادة		الاستبانات المستبعدة		الاستبانات المكتملة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
مديرين	١٥	١٠٠%	١٥	١٠٠%	–	–	١٥	١٠٠%
معلمين	٦٠٨	١٠٠%	٤٣٩	٧٢,٢%	٥٩	٩,٧%	٣٨٠	٦٢,٥%

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها ، ووفقا لآراء المختصين في مجال التحليل الإحصائي ، تم تحليل البيانات في مركز الحاسب الآلي بجامعة أم القرى ، باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS) حيث استخدمت الأساليب الإحصائية التالية :

١. أسلوب تحليل التكرارات ومنه يتم الحصول على النسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لوصف عينة الدراسة ، والتعرف على استجاباتهم حول أبعاد الدراسة .
٢. اختبار (ت) لمعرفة أوجه الاتفاق والاختلاف بين وجهات نظر المديرين والمعلمين حول أبعاد الدراسة .
٣. معامل الارتباط ، وذلك لمعرفة العلاقة بين أنواع الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته .

تحليل البيانات وتفسيرها

بعد تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على مجتمع الدراسة ، تم تفريغ المعلومات ، والبيانات ، ومن ثم تم إدخالها في الحاسب الآلي بجامعة أم القرى ، لمعالجتها إحصائيا وفقا لأسئلة الدراسة ، وذلك باستخدام التكرارات واختبار (ت) ، ومعامل الارتباط .

وفيما يلي أسئلة الدراسة وإجاباتها :

السؤال الأول : ما أبرز أنواع (صور) الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين ؟

جدول رقم (٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين حول أنواع الصراع

م	العبارات	التكرارات										المتوسط
		دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
١	تحدث الخلافات بيني وبين أي معلم	–	–	–	–	٥	٣٣,٥	٩	٦٠	١	٦,٧	١,٢٦
٢	تحدث الخلافات بيني وبين مجموعة من المعلمين	–	–	١	٦,٧	٢	١٣,٣	٢	١٣,٣	١٠	٦٦,٧	٠,٦٠
٣	تحدث الخلافات بيني وبين وكيل المدرسة	–	–	–	–	١	٦,٧	٤	٢٦,٧	١٠	٦٦,٧	٠,٤٠
٤	تحدث الخلافات بين معلم ومعلم آخر	–	–	–	–	٨	٥٣,٣	٦	٤٠	١	٦,٧	١,٤٦
٥	تحدث الخلافات بين المعلمين على شكل مجموعات	–	–	–	–	١	٦,٧	٤	٢٦,٧	١٠	٦٦,٧	٠,٤٠
٦	تحدث الخلافات بين وكيل المدرسة وأي معلم	–	–	–	–	٧	٤٦,٣	٦	٤٠	٢	١٣,٣	١,٣٣
٧	تحدث الخلافات بين وكيل المدرسة ومجموعة من المعلمين .	–	–	–	–	٢	١٣,٣	٤	٢٦,٧	٩	٦٠	٠,٥٣
٨	تحدث الخلافات بين الإداريين كمجموعة والمعلمين كمجموعة أخرى .	–	–	–	–	–	–	١	٦,٧	١٤	٩٣,٣	٠,٠٦

يتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي :

١. بلغ متوسط حدوث الصراعات بين معلم ومعلم آخر ١,٤٦ حيث يـرى ٥٣,٣% من المديرين أن ذلك يحدث أحياناً .

٢. بلغ متوسط حدوث الصراعات بين وكيل المدرسة وأحد المعلمين ١,٣٣ حيث يرى ٤٦,٧% من المديرين أن ذلك يحدث أحياناً .

٣. بلغ متوسط حدوث الصراعات بين مدير المدرسة وأحد معلميها ١,٢٦ حيث يـرى ٣٣,٣% من المديرين أن ذلك يحدث أحياناً ، ويرى ٦٠% منهم أن ذلك يحـدث نادراً .

٤. بلغ متوسط حدوث الصراعات بين مدير المدرسة ومجموعة من المعلمين ٠,٦ حيـث يرى ٦,٧% من المديرين أن ذلك يحدث غالباً ، ويرى ٦٦,٧% منهم أن ذلـك لا يحدث أبداً .

٥. بلغ متوسط حدوث الصراعات بين وكيل المدرسة ومجموعة مـن المعلمـين ٠,٥٣ حيث يرى ١٣,٣% من المديرين أن ذلك يحدث أحياناً ، ويرى ٢٦,٧% منـهم أن ذلك يحدث نادراً . ويرى ٦٠% منهم أن ذلك لا يحدث أبداً .

٦. بلغ متوسط حدوث الصراعات بين مدير المدرسة ووكيلها ، وكذلك الخلافات بـين المعلمين على شكل مجمعات قيمة واحدة وهي ٠,٤٠ حيث يـرى ٦,٧% مـن المديرين أن تلك الصراعات تحدث أحياناً ويرى ٢٦,٧% منهم أن ذلـك يحـدث نادراً ويرى ٦٦,٧% منهم أن تلك الصراعات لا تحدث أبداً .

٧. بلغ متوسط حدوث الصراعات بين الإداريين كمجموعة والمعلمـين كمجموعـة أخرى ٠,٠٦ حيث يرى ٦,٧% من المديرين أن هذا النوع من الصراعات يحـدث نادراً ، ويرى ٩٣,٣% أن تلك الصراعات لا تحدث أبداً .

ومما سبق نجد أن مديري المدارس يرون أن الصراعات التي تحدث بدرجة كبيرة في مدارسهم هي الصراعات التي تحدث بين فرد وآخر وهي التي تحدث بين معلم ومعلم آخر أو بين وكيل المدرسة وأحد معلميها ، أو بين مدير المدرسة وأحد معلميها .

ثم تأتي الصراعات التي تحدث بين فرد ومجموعة ، وهذه تحدث بدرجة أقل وهي تحدث بين مدير المدرسة ومجموعة من المعلمين ، أو بين وكيل المدرسة ومجموعة من المعلمين.

وأخيراً ، تأتي الصراعات التي تحدث بين مجموعة ومجموعة أخرى ، وهي نادرة الحدوث ، وقد تحدث بين المعلمين على شكل مجموعات ، أو بين الإداريين كمجموعة والمعلمين كمجموعة أخرى .

<u>السؤال الثاني</u> : ما أبرز أنواع (صور) الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين ؟

جدول رقم (٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين حول أنواع الصراع

م	العبارات	التكرارات										المتوسط
		دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
١	تحدث الخلافات بين مدير المدرسة وأي معلم .	٥٠	١٣,٢	٥١	١٣,٤	١٣٤	٣٥,٣	١١٨	٣١,١	٢٧	٧,١	١,٩٤
٢	تحدث الخلافات بين مدير المدرسة ومجموعة من المعلمين .	٢٥	٦.٦	٥٧	١٥	٩٨	٢٥,٨	١٢٥	٣٢,٩	٧٥	١٩,٧	١,٥٥
٣	تحدث الخلافات بين مدير المدرسة ووكيل المدرسة	٧	١,٨	١٤	٣,٧	٥٨	١٥,٢	١٦٢	٤٢,٦	١٣٩	٣٦,٦	٠,٩١
٤	تحدث الخلافات بين معلم ومعلم آخر	١٨	٤,٧	٥٢	١٣,٧	١٦١	٤٢,٤	١١٧	٣٠,٨	٣٢	٨,٤	١,٧٥
٥	تحدث الخلافات بين المعلمين على شكل مجموعات	١٥	٣,٩	٢٤	٦,٣	٨٠	٢١,١	١٢٨	٣٣,٧	١٣٣	٣٥	١,١٠
٦	تحدث الخلافات بين وكيل المدرسة وأي معلم	٢٦	٦,٨	٥٣	١٣,٩	١٤٧	٣٨,٧	١٢٢	٣٢,١	٣٢	٨,٤	١,٧٨
٧	تحدث الخلافات بين وكيل المدرسة ومجموعة من المعلمين .	١٨	٤,٧	٣٢	٨,٤	٩٦	٢٥,٣	١٤١	٣٧,١	٩٣	٢٤,٥	١,٣١
٨	تحدث الخلافات بين الإداريين كمجموعة والمعلمين كمجموعة أخرى .	١٦	٢,٤	٢٨	٧,٤	٦٩	١٨,٢	١٢٤	٣٢,٦	١٤٣	٣٧,٦	١,٠٧

ويتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي :

١. بلغ متوسط حدوث الصراعات بين مدير المدرسة وأي معلم بها ١,٩٤ حيث يرى ٣٥,٣% من المعلمين أن هذه الصراعات تحدث أحياناً .
٢. بلغ متوسط حدوث الصراعات بين وكيل المدرسة وأي معلم بها ١,٧٨ حيث يرى ٣٨,٧% من المعلمين أن هذه الصراعات تحدث أحياناً ويرى ٨,٤% منهم أنه لا تحدث أبداً .
٣. بلغ متوسط حدوث الصراعات بين معلم ومعلم آخر ١,٧٥ حيث يرى ٤٢,٤% من المعلمين أن هذه الصراعات تحدث أحياناً ، ويرى ٨,٤% منهم أنها لا تحدث أبداً .
٤. بلغ متوسط حدوث الصراعات بين مدير المدرسة ومجموعة من المعلمين ١,٥٥ حيث يرى ٣٢,٩% من المعلمين أن هذه الصراعات تحدث نادراً ، ويرى ١٩,٧% منهم أنها لا تحدث أبداً .
٥. بلغ متوسط حدوث الصراعات بين الإداريين كمجموعة والمعلمين كمجموعة أخرى ١,٠٧ حيث يرى ١٨,٢% من المعلمين أنها تحدث أحياناً ويرى ٣٢,٦% منهم أنها نادرة الحدوث .
٦. بلغ متوسط حدوث الصراعات بين مدير ووكيلها ٠,٩١ حيث يرى ١٥,٣% من المعلمين أنها تحدث أحياناً ويرى ٤٢,٦% منهم أنها تحدث نادراً .

ومما سبق نجد أن المعلمين بالمدارس الثانوية يرون أن الصراعات التي تحدث بدرجة كبيرة في مدارسهم هي الصراعات التي تحدث بين فرد وآخر ، وهي التي تحدث بين مدير المدرسة وأحد معلميها ، أو بين وكيل المدرسة وأحد معلميها ، أو بين معلم ومعلم آخر .

ثم تأتي الصراعات التي تحدث بين فرد ومجموعة ، وهذه تحدث بدرجة أقل وتحدث بين مدير المدرسة ومجموعة من المعلمين ، أو بين وكيل المدرسة ومجموعة من المعلمين .

وأخيراً تأتي الصراعات التي تحدث بين مجموعة ومجموعة أخرى ، وهذه الصراعات نادرة الحدوث ، وهي تحدث بين المعلمين على شكل مجموعات ، أو بين الإداريين كمجموعة والمعلمين كمجموعة أخرى .

السؤال الثالث : ما أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين ؟

جدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين حول استراتيجيات إدارة الصراع

م	العبارات	التكرارات										المتوسط
		دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
	استراتيجية التجنب (التفادي)											
١	تفادى الاطلاع على الخلافات اليومية التي قد تقع بين العاملين في المدرسة	٣	٢٠	٢	١٣,٣	٤	٢٦,٧	٣	٢٠	٣	٢٠	١,٩٣
٢	تحاول تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	٢	١٣,٣	٢	١٣,٣	٥	٣٣,٣	٣	٢٠	٣	٢٠	١,٨٠
٣	تتلافى مشاعر التذمر الظاهرة من المرؤوسين	٤	٢٦,٧	٥	٣٣,٣	٢	١٣,٣	١	٦,٧	٣	٢٠	٢,٤٠
٤	تتفادى الإنصات إلى شكوى الأطراف التي تعاني من خلافات بينها .	–	–	٢	١٣,٣	٤	٢٦,٧	٣	٢٠	٦	٤٠	١,١٣
٥	تتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف التي تعاني من خلافات بينها .	٤	٢٦,٧	١	٦,٧	١	٦,٧	٤	٢٦,٧	٥	٣٣,٣	١,٦٦
٦	تتفادى المناقشة مع الآخرين الذين لا تتفق معهم في الرأي .	–	–	١	٦,٧	٦	٤٠	٣	٢٠	٥	٣٣,٣	١,٢٠
	استراتيجية (الإجبار)											
٧	تتمسك برأيك حتى يقوم الآخرون بتقديم تنازلات .	–	–	١	٦,٧	٢	١٣,٣	٣	٢٠	٩	٦٠	٠,٦٦
٨	تتعامل مع موضوعات الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة .	–	–	–	–	١	٦,٧	٣	٢٠	١١	٧٣,٣	٠,٣٣
٩	تقوم بتهديد الذين يتمسكون بآرائهم المختلفة معك .	–	–	–	–	١	٦,٧	٤	٢٦,٧	١٠	٦٦,٧	٠,٤٠
١٠	تطبق اللوائح النظامية بشدة مع الذين يختلفون معك .	–	–	–	–	٢	١٣,٣	٥	٣٣,٣	٨	٥٣,٣	٠,٦٠
١١	تكثف من الرقابة على الذين يختلفون معك في الرأي .	–	–	–	–	٣	٢٠	١	٦,٧	١١	٧٣,٣	٠,٤٦

م	العبارات	التكرارات										المتوسط
		دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
١٢	تحاول الاستئثار بالحديث أثناء الاجتماعات المدرسية .	–	–	–	–	٤	٢٦,٧	٨	٥٣,٣	٣	٢٠	١,٠٦
استراتيجية التعاون												
١٣	تعمل على إيجاد حلول مناسبة للمشاكل التي تواجه المعلمين بالمدرسة .	١٢	٨٠	٣	٢٠	–	–	–	–	–	–	٣,٨٠
١٤	تستفسر عن المشاكل التي تواجه المعلمين بالمدرسة	٦	٤٠	٥	٣٣,٣	٤	٢٦,٧	–	–	–	–	٣,١٣
١٥	تجمع بين خبرتك وخبرات الآخرين بهدف التوصل إلى قرار سليم .	١٠	٦٦,٧	٤	٢٦,٧	١	٦,٧	–	–	–	–	٣,٦٠
١٦	تقف إلى جانب كل طرف من الأطراف التي تعاني من خلافات بينها (لا تتحيز) .	١٣	٨٦,٧	–	٦,٧	–	–	–	–	١	٦,٧	٣,٦٦
١٧	تتفهم مواقف ووجهات نظر جميع العاملين بالمدرسة .	١١	٧٣,٣	٤	٢٦,٧	–	–	–	–	–	–	٣,٧٣
١٨	تضع أهدافاً مشتركة يتم إنجازها بتعاون الجميع	١١	٧٣,٣	٣	٢٠	١	٦,٧	–	–	–	–	٣,٦٦

من الجدول السابق (٥) ، يتضح أن متوسط استجابات المديرين حول عبارات استراتيجية التجنب يتراوح من ١,٣١ إلى ٢,٤٠ وذلك على النحو التالي :

أ/ أن متوسط تفادي المدير الاطلاع على الخلافات اليومية التي قد تقع بين العاملين في المدرسة كأسلوب من أساليب تفادي الصراعات بلغ ١,٩٣ حيث يرى ٢٠% من المديرين أنهم يمارسون هذا الأسلوب دائماً . ويرى ٢٦,٧% منهم انهم يمارسونه أحياناً .

ب/ أن متوسط تجاهل المدير للخلافات التي تحدث حتى يخفف من حدها بلغ ١,٨٠ حيث يرى ١٣,٣% من المديرين أنهم يمارسون هذا الأسلوب دائماً ، ويرى ٣٣,٥% منهم أنهم يمارسونه أحياناً .

جـ/ أن متوسط تلافي المدير لمشاعر التذمر الظاهر من المرؤوسين بلغ ٢,٤٠ حيث يرى ٢٦,٧% من المديرين أنهم يقومون بذلك دائماً ، ويرى ٣٣,٣% منهم أنهم يقومون بذلك غالباً .

د/ أن متوسط تفادي إنصات المدير لشكوى الأطراف التي تعاني من خلافات بينها بلغ ١,١٣% حيث يرى ٢٠% من المديرين أنهم يقومون بذلك نادراً ، ويرى ٤٠% منهم أنهم لا يقومون بذلك إطلاقاً .

هـ/ أن متوسط تفادي المدير لتكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف التي تعاني من خلافات بينها بلغ ١,٦٦ حيث يرى ٢٦,٧% منهم أنهم يتفادون ذلك دائماً ويرى ٣٣,٣% منهم أنهم لا يتفادون ذلك أبداً .

و/ أن متوسط تفادي المدير للمناقشة مع الأشخاص الذين لا يتفق معهم في الرأي بلغ ١,٢٠ حيث يرى ٤٠% من المديرين أن يقومون بذلك أحياناً .

ومن الجدول (٥) ، يتضح كذلك أن متوسط استجابات المديرين حول عبارات استراتيجية التنافس (الإجباري) يتراوح من ٠,٣٣ إلى ١,٠٦ وذلك على النحو التالي :

أ/ أن متوسط تمسك المدير برأيه حتى يقوم الآخر بتقديم تنازلات بلغ ٠,٦ حيث يرى ٦٠% من المديرين انهم لا يستخدمون هذا الأسلوب أبداً .

ب/ أن متوسط تعامل المدير مع موضوعات الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة بلغ ٠,٣٣ حيث يرى ٧٣,٣% من المديرين أنهم لا يتبعون هذا المبدأ أبداً .

جـ/ أن متوسط تهديد المدير للذين يتمسكون بآرائهم المختلفة معه بلغ ٠,٤٠ حيث يرى ٦٦,٧% من المديرين أنهم لا يقومون بذلك أبداً .

د/ أن متوسط تطبيق المدير للوائح النظامية بشدة مع الذين يخلف معهم بلغ ٠,٦٠ حيث يرى ٥٣,٣% من المديرين أنهم لا يستخدمون هذا الأسلوب أبداً .

هـ/ أن متوسط تكثيف المدير للرقابة على الذين يختلفون معه في الرأي بلغ ٠,٤٦ حيث يرى ٧٣,٣% انهم لا يقومون بذلك أبداً ، ويرى ٢٠% منهم أنهم يقومون بذلك أحياناً.

و/ أن متوسط محاولة المدير للاستئثار بالحديث أثناء الاجتماعات المدرسية بلغ ٠,٠٦ حيث يرى ٢٦,٧% من المديرين أنهم يقومون بذلك أحياناً ، ويرى ٥٣.٣% منهم أنهم يقومون بذلك نادراً .

ومن الجدول (٥) ، يتضح أيضاً أن متوسط استجابات المديرين حول عبارات استراتيجية التعاون (المشاركة) يتراوح من ٣,١٣ إلى ٣,٨٠ وذلك على النحو التالي :

أ/ أن متوسط قيام المدير بالعمل على إيجاد حلول مناسبة للمشاكل التي تواجه العاملين بالمدرسة بلغ ٣,٨٠ حيث يرى ٨٠% من المديرين أنهم يعملون لذلك دائماً .

ب/ أن متوسط استفسار المدير عن المشاكل التي تواجه العاملين بالمدرسة بلغ ٣,١٣ حيث يرى ٤٠% من المديرين أنهم يقومون بذلك دائماً .

جـ/ أن متوسط قيام المدير بالجمع بين خبرته وخبرات الآخرين للوصول إلى قرارات سليمة بلغ ٣,٦٠ حيث يرى ٦٦,٧% من المديرين أنهم يقومون بذلك دائماً .

د/ أن متوسط وقوف المدير إلى جانب كل طرف من الأطراف التي تعاني من خلافات بينها بلغ ٣,٦٦ حيث يرى ٨٦,٧% من المديرين أنهم يقومون بذلك دائماً ويرى ٦,٧% منهم أنهم غالباً يقومون بذلك .

هـ/ أن متوسط تفهم المدير لمواقف ووجهات نظر الآخرين بلغ ٣,٧٣ حيث يرى ٧٣,٣% من المديرين أنهم يقومون بذلك دائماً .

و/ أن متوسط وضع المدير لأهداف مشتركة يتم إنجازها بتعاون الجميع بلغ ٣,٦٦ حيث يرى ٧٣,٣% من المديرين أنهم يقومون بذلك دائماً ، ويرى ٢٠% منهم أنهم غالباً يقومون بذلك .

ومن الجدول (٥) يمكن استخلاص الجدول التالي (٦) والذي يوضح أبرز الاستراتيجيات المتبعة من قبل المديرين ، وذلك من وجهة نظرهم .

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية لمدى استخدام المديرين للاستراتيجيات من وجهة نظرهم

م	الاستراتيجية	متوسط المتوسطات
١	التعاون (المشاركة)	٣,٥٩٦
٢	التجنب (التفادي)	١,٦٨٦
٣	التنافس (الإجباري)	٠,٥٨٥

يظهر من الجدول السابق (٦) أن استراتيجية التعاون هي أبرز الاستراتيجيات المتبعة وأكثرها استخداماً من قبل مديري المدارس حيث بلغ المتوسط ٣,٥٩٦ وتليها استراتيجية التجنب حيث بلغ متوسط ١,٦٨٦ ، ثم تأتي استراتيجية التنافس وهي الأقل استخداماً حيث بلغ متوسطها ٠,٥٨٥ .

السؤال الرابع : ما أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين ؟

الجدول (٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين حول استراتيجيات إدارة الصراع

م	العبارات	التكرارات										المتوسط
		دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
استراتيجية التجنب (التفادي)												
١	يتفادى المدير الإطلاع على الخلافات اليومية التي قد تقع بين العاملين في المدرسة .	٦١	١٦,١	١١٨	٣١,١	١٢٦	٣٣,٢	٥٠	١٣,٢	٢٥	٦.٦	٢,٣٦
٢	يحاول المدير تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها .	٥٣	١٣,٩	١٠٧	٢٨,٢	١٣٢	٣٤,٧	٦٥	١٧,١	٢٣	٦,١	٢,٢٦
٣	يتلاف المدير مشاعر التذمر الظاهرة من المرؤوسين .	٨٢	٢١,٦	١٢٤	٣٢.٦	١٠٢	٢٦,٨	٥٥	١٤,٥	١٧	٤,٥	٢,٥٢
٤	يتفادى المدير الإنصات على شكوى الأطراف التي تعاني من خلافات بينها .	٥٨	١٥,٣	٧٥	١٩,٧	١٠١	٢٦,٦	٩٢	٢٤,٢	٥٤	١٤,٢	١,٩٧
٥	يتفادى المدير تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف التي تعاني من خلافات بينها .	٥٨	١٥,٣	٨٧	٢٢,٩	٩٨	٢٢,٨	٧٨	٢٠,٥	٥٩	١٥,٥	٢,٠١
٦	يتفادى المدير المناقشة مع الأشخاص الذين لا يتفق معهم في الرأي .	٧٥	١٩,٧	٩٧	٢٥,٥	٨٧	٢٢,٩	٧٠	١٨,٤	٥١	١٣,٤	٢,١٩
استراتيجية التنافس (الإجبار)												
٧	يتمسك المدير برأيه حتى يقوم الآخرون بتقديم تنازلات .	٨٥	٢٢,٤	١٠٦	٢٧,٩	٩٣	٢٤,٥	٥٤	١٤,٢	٤٢	١١,١	٢,٣٦
٨	يتعامل المدير مع موضوعات الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة .	٥٥	١٤,٥	٧٠	١٨,٤	٨٠	٢١,١	٧٦	٢٠	٩٩	٢٦,١	١,٧٥
٩	يقوم المدير بتهديد الذين يتمسكون بآرائهم المختلفة معهم .	٦٣	١٦,٦	٥٩	١٥,٥	٧٣	١٩,٢	٦٧	١٧,٦	١١٨	٣١,١	١,٦٨
١٠	يطبق المدير اللوائح النظامية بشدة مع الذين يختلفون معه .	٩٨	٢٥,٨	٧٤	١٩,٥	٩٥	٢٥	٦٢	١٦,٣	٥١	١٣,٤	٢,٢٧
١١	يكثف المدير الرقابة على الذين يختلفون معه في الرأي .	٨٣	٢٢,٩	٩٥	٢٥	٦١	٦١,١	٦٥	١٧,١	٧٢	١٨,٩	٢,١٥
١٢	يحاول المدير الاستئثار بالحديث أثناء الاجتماعات المدرسية .	٧٨	٢٠,٥	١٠٤	٢٧,٤	٧٦	٢٠	٧٥	١٩,٧	٤٧	١٢,٤	٢,٢٣

م	العبارات	التكرارات										المتوسط
		دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
	استراتيجية التعاون											
١٣	يعمل المدير على إيجاد حلول مناسبة للمشاكل التي تواجه جميع العاملين بالمعرسة	٨٨	٢٣,٢	٩٦	٢٥,٣	١١٨	٣١,١	٥٥	١٤,٥	٢٣	٦,١	٢,٤٥
١٤	يستفسر المدير عن المشاكل التي تواجه العاملين بالمدرسة .	٦١	١٦,١	٨٧	٢٢,٩	١١٤	٣٠	٨٥	٢٢,٤	٣٣	٨,٧	٢,١٥
١٥	يجمع المدير بين خبرته وخبرات الآخرين بهدف التوصل إلى قرار سليم .	٩٣	٢٤,٥	٨٠	٢١,١	٩٠	٢٣,٧	٧٩	٢٠,٨	٣٨	١٠	٢,٢٩
١٦	يقف المدير إلى جانب كل طرف من الأطراف التي تعاني من خلافات بينها (لا يتحيز) .	٨٢	٢١,٦	١٠٥	٢٧,٦	٨٨	٢٣,٢	٧٣	١٩,٢	٣٢	٨,٤	٢,٣٤
١٧	يتفهم المدير مواقف ووجهات نظر جميع العاملين بالمدرسة .	٨١	٢١,٣	١٠١	٢٦,٦	٨٧	٢٢,٩	٧٩	٢٠,٨	٣٢	٨,٤	٢,٣١
١٨	يضع المدير أهدافها مشتركة يتم إنجازها بتعاون الجميع .	٩٢	٢٤,٢	٩٩	٢٦,١	١٠٣	٢٧,١	٦١	١٦,١	٢٥	٦.٦	٢,٤٥

من الجدول السابق (٧) ، يتضح أن متوسط استجابات المعلمين حول عبارات استراتيجية التجنب يتراوح من ١,٩٧ إلى ٢,٥٢ ، وذلك على النحو التالي :

أ/ بلغ متوسط تفادي المدير الإطلاع على الخلافات اليومية التي قد تقع بين العاملين في المدرسة ٢,٣٦ حيث يرى ٣١,١% من المعلمين أن المديرين يستخدمون هذا الأسلوب أحياناً .

ب/ بلغ متوسط تجاهل المدير للخلافات لتخفيف حدمّا ٢,٢٦ حيث يرى ٣٤,٧% من المعلمين أن المديرين يستخدمون هذا الأسلوب أحياناً .

جـ/ بلغ متوسط تلافي المدير لمشاعر التذمر الظاهرة من المرؤوسين ٢,٥٢ حيث يرى ٢١,٦% من المعلمين أن المديرين يقومون بذلك دائماً ، ويرى ٣٢,٦% منهم أن المديرين يقومون بذلك غالباً .

د/ بلغ متوسط تفادي المدير للإنصات لشكوى الأطراف التي تعاني من خلافات بينها ١,٩٧ حيث يرى ٢٦,٦% من المعلمين أن المديرين يقومون بذلك أحياناً .

هـ/ بلغ متوسط تفادي المدير لتكوين علاقات مع أطراف الخلاف ٢,٠١حيث ٢٢,٨% من المعلمين أن المديرين يقومون بذلك أحياناً .

و/ بلغ متوسط تفادي المدير للمناقشة مع الذين لا يتفق في الرأي ٢,١٩ حيث يرى ٢٥,٥% من المعلمين أن المديرين يقومون بذلك غالباً .

ومن الجدول (٧) ، يتضح كذلك أن متوسط استجابات المعلمين حول عبارات استراتيجية التنافس من ١,٦٨ إلى ٢,٣٦ وذلك على النحو التالي :

أ/ بلغ متوسط تمسك المدير برأيه حتى يقوم الآخرون بتقديم تنازلات ٢,٣٦ حيث يرى ٢٧,٩% من المعلمين أن المديرين يقومون بذلك غالباً .

ب/ بلغ متوسط تعامل المدير مع موضوعات الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة ١,٧٥ حيث يرى ٢١,١% من المعلمين أن المديرين يتبعون هذا المبدأ أحياناً ويرى ٢٦,١% منهم أن المديرين لا يتبعون هذا المبدأ أبداً .

جـ/ بلغ متوسط قيام المدير بتهديد الذين يتمسكون بآرائهم المختلفة معه ١,٦٨ حيث يرى ١٩,٢% من المعلمين أن المديرين أحياناً يقومون بالتهديد ، ويرى ٣١,١% منهم أن المديرين لا يقومون بالتهديد أبداً .

د/ بلغ متوسط تطبيق المدير للوائح النظامية بشدة مع الذين يختلفون معه ٢,٢٧ حيث يرى ٢٥,٨% من المعلمين أن المديرين يقومون بذلك دائماً ، ويرى ٢٥% منهم أن المديرين أحياناً يقومون بذلك .

هـ/ بلغ متوسط تكثيف المدير للرقابة على الذين يختلفون معه في الرأي ٢,١٥ حيث يرى ٢٢,٩% من المعلمين أن المديرين يقومون بذلك دائماً ويرى ١٨,٩% منهم أن المديرين لا يقومون بذلك أبداً .

و/ بلغ متوسط استئثار المدير بالحديث أثناء الاجتماعات المدرسية ٢,٢٣ حيث يرى ٢٧,٤% من المعلمين أن المديرين يفعلون ذلك غالباً ، ويرى ٢٠,٥% منهم أن المديرين دائماً يقومون بذلك .

ومن الجدول (٧) ، يتضح أيضاً أن متوسط استجابات المعلمين حول عبارات استراتيجية التعاون من ٢,١٥ إلى ٢,٤٥ وذلك على النحو التالي :

أ/ بلغ متوسط قيام المدير بالعمل على إيجاد حلول مناسبة للمشاكل التي تواجه العاملين في المدرسة ٢,٤٥ حيث يرى ٢٥,٣% من المعلمين أن المديرين يعملون لذلك غالباً .

ب/ بلغ متوسط استفسار المدير عن المشاكل التي تواجه العاملين بالمدرسة ٢,١٥ حيث يرى ٣٠% من المعلمين أن المديرين أحياناً يقومون بذلك .

جـ/ بلغ متوسط قيام المدير بالجميع بين خبرته وخبرات الآخرين للتوصل إلى قرارات سليمة ٢,٢٩ حيث يرى ٢٤,٥% من المعلمين أن المديرين يقومون بذلك دائماً ، ويرى ٢٣,٧% منهم أن المديرين يقومون بذلك أحياناً .

د/ بلغ متوسط وقوف المدير إلى جانب كل الأطراف التي بينها خلاف ٢,٣٤ حيث يرى ٢٧,٦% من المعلمين أن المديرين يقومون بذلك غالباً .

هـ/ بلغ متوسط تفهم المدير لمواقف ووجهات نظر جميع المعلمين بالمدرسة ٢,٣١ حيث يرى ٢٦,٦% من المعلمين أن المديرين يقومون بذلك غالباً ، ويرى ٢٢,٩% منهم أن المديرين أحياناً يقومون بذلك .

و/ بلغ متوسط قيام المدير بوضع أهداف مشتركة يتم إنجازها بتعاون الجميع ٢,٤٥ حيث يرى ٢٦,١% من المعلمين أن المديرين يقومون بذلك غالباً ـ ويرى ٢٧,١% منهم أن المديرين يقومون بذلك أحياناً .

ومن الجدول (٧) ، يمكن استخلاص الجدول (٨) والذي يوضح أبرز الاستراتيجيات التي يتبعها المديرون لإدارة الصراعات التنظيمية في مدارسهم ، وذلك من وجهة نظر معلمي هذه المدارس .

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية لمدى استخدام المديرين للاستراتيجيات من وجهة نظر المعلمين

م	الاستراتيجية	متوسط المتوسطات
١	التعاون (المشاركة)	٢,٣٣١
٢	التجنب (التفادي)	٢,٢١٨
٣	التنافس (الإجبار)	٢,٠٧٣

ومن الجدول السابق (٨) ، يتضح بأن المعلمين يــرون أن المديريــن يســتخدمون الاستراتيجيات الثلاث السابقة بشكل متقارب ، وذلك لأن المتوسط بين كل اســتراتيجية والأخرى ضئيل جدا حيث بلغ متوسط استراتيجية التعاون ٢,٣٣١ وتليها اســـتراتيجية التجنب بمتوسط ٢,٢١٨ ، ثم تأتي استراتيجية التنافس بمتوسط بلغ ٢,٠٧٣ .

<u>السؤال الخامس</u> : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجــهات نظــر المديريــن والمعلمين فيما يتعلق بأنواع (صور) الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانويــة بمدينــة الطائف ؟

جدول (٩)

اختبار (ت) لدراسة الفروق بين استجابات المديرين والمعلمين حول أنواع الصراعات

نوع الصراع	رقم العبارة	أطراف الصراع	المجيب	العدد	المتوسط	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
صراع بين الأفراد	١	مدير ـــ معلم	مدير	١٥	١,٢٦	٢,٣٣	٠,٠٢
			معلم	٣٨٠	١,٩٤		
	٣	مدير ـــ وكيل	مدير	١٥	٠,٤٠	٢,١٨	٠,٠٣
			معلم	٣٨٠	٠,٩١		
	٤	معلم ـــ معلم	مدير	١٥	١,٤٦	١,١٦	٠,٢٤٧
			معلم	٣٨٠	١,٧٥		

نوع الصراع	رقم العبارة	أطراف الصراع	المجيب	العدد	المتوسط	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	٦	وكيل ـ معلم	مدير	١٥	١,٣٣	١,٧١	٠,٠٨٧
			معلم	٣٨٠	١,٧٨		
صراع الفرد مع مجموعه	٢	مدير ـ معلمين	مدير	١٥	٠,٦٠	٣,١٦	٠,٠٠٢
			معلم	٣٨٠	١,٥٥		
	٧	وكيل ـ معلمين	مدير	١٥	٠,٥٣	٢,٧٩	٠,٠٠٥
			معلم	٣٨٢٠	١,١٠		
صراع بين المجموعات	٥	معلمين ـ معلمين	مدير	١٥	٠,٤٠	٢,٥٢	٠,٠١٢
			معلم	٣٨٠	١,١٠		
	٨	إداريين ـ معلمين	مدير	١٥	٠,٠٦	٣,٥٣	٠,٠٠٠
			معلم	٣٨٠	١,٠٧	٣,٥٣	٠,٠٠

باستخدام اختبار (ت) يتضح من الجدول رقم (٩) السابق أنه فيما يتعلق بالنوع الأول من الصراعات التنظيمية ، وهو الصراع بين الأفراد فإننا نجد ما يلي :

أ/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين والمعلمين حول الصراع الفردي الذي طرفاه المدير والمعلم ، حيث كانت قيمة (ت) (٢,٣٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٢) . حيث يرى المديرون أن ذلك يحدث بمتوسط قدره (١,٢٦) ، ويرى المعلمون أن هذا الصراع يحدث بمتوسط قدره (١,٩٤) وهذه الفروق كانت لصالح المعلمين .

ب/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين والمعلمين حول الصراع الفردي الذي طرفاه المدير والوكيل ، حيث كانت قيمة (ت) (٢,١٨) عند مستوى دلالة (٠,٣) . حيث يرى المديرون أن هذا الصراع يحدث بمتوسط قدره (٠,٤٠) ، ويرى المعلمون أنه يحدث بمتوسط قدره (٠,٩١) وهذه الفروق كانت لصالح المعلمين .

كما يتضح من الجدول (٩) أنه فيما يتعلق بالنوع الثاني من الصراعات التنظيمية ، وهو صراع الفرد مع مجموعة ، فإننا نجد ما يلي :

أ/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين والمعلمين حول صراع المدير مع مجموعة من المعلمين ، حيث كانت قيمة (ت) (٣,١٦) عند مستوى (٠,٠٠٢) . حيث يرى المديرون أنه يحدث بمتوسط يبلغ (٠,٦٠) ، ويرى المعلمون أنه يحدث بمتوسط قدره (١,٥٥) وهي لصالح المعلمين .

ب/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين والمعلمين حول صراع وكيل المدرسة مع مجموعة من المعلمين ، حيث كانت قيمة (ت) ٢,٧٩ عند مستوى دلالة (٠,٠٠٥) . حيث يرى المديرون أنه يحدث بمتوسط قدره (٠,٥٣) ، ويرى المعلمون أنه يحدث بمتوسط قدره (١,١٠) وهي لصالح المعلمين .

وأيضا يتضح من الجدول رقم (٩) أنه فيما يتعلق بالنوع الثالث من الصراعات التنظيمية وهو الصراع بين المجموعات ، فإننا نجد ما يلي :

أ/ توجد ذوق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين والمعلمين حول صراع مجموعة من المعلمين مع مجموعة أخرى منهم ، حيث كانت قيمة (ت) ٢,٥٢ عند مستوى دلالة (٠,٠١٢) . حيث يرى المديرون أن ذلك الصراع يحدث بمتوسط قدره (٠,٤٠) ، ويرى المعلمون أنه يحدث بمتوسط قدره (١,١٠) وهي لصالح المعلمين .

ب/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين والمعلمين حول صراع مجموعة الإداريين مع مجموعة من المعلمين ، حيث كانت قيمة (ت) ٣,٥٣ عند مستوى دلالة (٠,٠٠) . حيث يرى المديرون أن ذلك الصراع يحدث بمتوسط قدره (٠,٠٦) ، ويرى المعلمون أنه يحدث بمتوسط قدره (١,٠٧) وهي لصالح المعلمين .

ويتضح من الجدول رقم (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية بين إستجابات المديرين والمعلمين عندما يكون الصراع بين معلم ومعلم آخر أو بين وكيل ومعلم ، حيث كان مستوى الدلاله أعلى من (٠,٠٥).

السؤال السادس : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجـــهات نظـــر المديريـــن والمعلمين فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية داخـــل المـــدارس الثانويـــة بمدينة الطائف ؟

جدول رقم (١٠)

اختبار (ت) لدراسة الفروق بين استجابات المديرين والمعلمين

حول استراتيجيات إدارة الصراع

الاستراتيجية	المجيب	العدد	المتوسط	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التجنب	معلم	٣٨٠	١٣,٣٥٢٦	٢,٧٠	٠,٠٠٧
	مدير	١٥	١٠,١٣٣٣		
التنافس	معلم	٣٨٠	١٢,٤٨١٦	٥,٢٩	٠,٠٠٠
	مدير	١٥	٣,٥٣٣٣		
التعاون	معلم	٣٨٠	١٤,٠١٠٥	٤,٨٦	٠,٠٠٠
	مدير	١٥	٢١,٦٠٠٠		

باستخدام اختبار (ت) يتضح من الجدول رقم (١٠) أنه هناك فروقـــا ذات دلالـــة إحصائية بين استجابات المديرين والمعلمين حول الاستراتيجيات التي يتبعها مديري المـــدارس لإدارة الصراعات التنظيمية .

حيث كانت قيمة (ت) لاستراتيجية التجنـــب (٢,٧٠) عنـــد مســـتوى دلالـــة (٠,٠٠٧) ، حيث يرى المديرون أنهم يستخدمون هـــذه الاســـتراتيجية بمتوســـط بلـــغ (١٠,١٣) ، ويرى المعلمون أن المديرين يستخدمون استراتيجية التجنب بمتوســـط بلـــغ (١٣,٣٥) وهذه الفروق كانت لصالح المعلم .

وكانت قيمة (ت) لاستراتيجية التنافس (٥,٢٩) عند مستوى الدلالـــة (٠,٠٠) ، حيث يرى المديرون أنهم يستخدمون استراتيجية التنافس بمتوسط بلغ (٣,٥٣) ، ويـــرى المعلمون أنهم يستخدمونها بمتوسط قدره (١٢,٤٨) وهذه الفروق كانت لصالح المعلمين.

وكانت قيمة (ت) لاستراتيجية التعاون (٤,٨٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٠) ، حيث يرى المديرون أنهم يستخدمون هذه الاستراتيجية بمتوسط قدره (٢١,٦٠) ، ويرى المعلمون أنهم يستخدموها بمتوسط قدره (١٤,١) وكانت هذه الفروق لصالح المديرين.

السؤال السابع: ما هي العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأنواعه (صوره) في المدارس الثانوية بمدينة الطائف ؟

جدول رقم (١١)

ارتباط استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بأنواعه في المدارس الثانوية

نوع الصراع	أطراف الصراع	استراتيجيات إدارة الصراع					
		التجنب		التنافس		التعاون	
		معامل الارتباط	نوع الدلالة	معامل الارتباط	نوع الدلالة	معامل الارتباط	نوع الدلالة
صراع بين الأفراد	مدير ـــ معلم	٠,١٨٨	٠,٠٠	٠,٤٩٤	٠,٠٠	-٠,٤١	٠,٠٠
	مدير – وكيل	٠,١٥١	٠,٠٠٣	٠,٣٤٧	٠,٠٠	-٠,٢٢٥	٠,٠٠
	معلم ـــ معلم	٠,١٦١	٠,٠٠١	٠,١٠٥	٠,٠٣٦	٠,٠١١	٠,٨٢
	وكيل معلم	٠,٢١٢	٠,٠٠	٠,٢٧٨	٠,٠٠	-٠,١٢٨	٠,٠١١
صراع الفرد مع مجموعة	مدير ـــ معلمين	٠,٢١١	٠,٠٠	٠,٥٤٢	٠,٠٠	-٠,٤٥٧	٠,٠٠
	وكيل ـــ معلمين	٠,٢٣٠	٠,٠٠	٠,٣٤٠	٠,٠٠	-٠,١٧٦	٠,٠٠
صراع بين المجموعات	معلمين ـــ معلمين	٠,٢١٢	٠,٠٠	٠,٢٠٣	٠,٠٠	-٠,٠٦٢	٠,٢١٧
	إداريين ـــ معلمين	٠,٢١٤	٠,٠٠	٠,٣٣٠	٠,٠٠	-٠,١٩١	٠,٠٠

باستخدام معامل الارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأنواعه ،

يتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي :

١) ارتباط إستراتيجية التجنب بجميع أنواع الصراع وإن أختلف مقدار ذلك الارتباط من نوع إلى آخر ، حيث كان مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) .

٢) ارتباط إستراتيجية التنافس بجميع أنواع الصراع ، حيث كان مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) ، ويلاحظ أن معامل ارتباط إستراتيجية التنافس مرتفع نسبيا مع غالبية أنواع الصراع عند مقارنته بمقدار معامل الارتباط في الإستراتيجيات الأخرى ، ويلاحظ ذلك بوضوح عندما يكون الصراع بين المدير ومجموعة من المعلمين حيث كان معامل الارتباط (٥٤٢,) ، وكذلك إذا كان الصراع بين المدير وأحد المعلمين فإن معامل الارتباط هو (٤٩٤,) ، ويلاحظ أيضا أن معامل الارتباط بين إستراتيجية التنافس أقل ما يكون عندما يكون الصراع بين معلم ومعلم آخر حيث كان معامل الارتباط (١٠٥,) .

٣) ارتباط إستراتيجية التعاون بجميع أنواع الصراع التنظيمي ما عدا الصراع الذي طرفاه معلم ومعلم آخر والصراع الذي طرفاه مجموعتين من المعلمين ، حيث كان مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) في جميع الأنواع ما عدا النوعين السابق ذكرهما.

الفصـــل الـــرابع

مناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

- مناقشة نتائج الدراسة .
- ملخص نتائج الدراسة .
- التوصيات.
- المقترحات.

مناقشة نتائج الدراسة

مما تقدم عرضه من تحليل للبيانات ، والمعلومات التي حصل عليها الباحث للإجابة عن أسئلة الدراسة ، فقد أظهرت النتائج التالية :

أولاً : فيما يتعلق بإبرز أنواع الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية

أظهرت الدراسة الحالية أن أبرز أنواع الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين هي :

١ــ الصراع بين الأفراد بمتوسط قدره (١.١١٢) .

٢ــ صراع الفرد مع المجموعة بمتوسط قدره (٠,٥٦) .

٣ــ الصراع بين المجموعات بمتوسطة قدره (٠,٢٣) .

كما أظهرت الدراسة الحالية أن بأبرز أنواع الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين هي :

١ــ الصراع بين الأفراد بمتوسط قدره (١,٥٩) .

٢ــ صراع الفرد مع مجموعة بمتوسط قدره (١,٤٣) .

٣ــ الصراع بين المجموعات بمتوسط قدره (١,٠٨) .

على ضوء ما سبق ، يتضح اتفاق المعلمين مع المديرين في ترتيب أبرز أنواع الصراعات التنظيمية وأكثرها شيوعاً داخل المدارس الثانوية .

إلا أنه يلاحظ ارتفاع المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين عن المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين حول أنواع الصراعات التنظيمية ، مما يعني اختلاف وجهات نظر المعلمين عن المديرين حول حجم الصراعات التنظيمية التي تحدث داخل المدارس .

نظر المعلمين عن المديرين حول حجم الصراعات التنظيمية التي تحدث داخل المدارس . حيث يرى المعلمون أن الصراعات تحدث بدرجة أكبر في المدارس مقارنة بالمديرين ، وقد يعزى ذلك إلى تجاهل المديرين للصراعات التنظيمية التي تحدث في مدارسهم.

واختلاف وجهات النظر السابقة حول حجم الصراعات التنظيمية ، تؤكده نتائج اختبار (ت) ، حيث أظهرت أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المديرين والمعلمين حول أنواع الصراع (جدول ٩) .

ثانيا : فيما يتعلق بأبرز الاستراتيجيات المتبعة من قبل مديري المدارس الثانوية لإدارة الصراعات التنظيمية داخل مدارسهم :

أظهرت الدراسة الحالية أن أبرز الاستراتيجيات المتبعة وأكثرها استخداما من قبل مديري المدارس الثانوية لإدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر المديرين تترتب كما يلي :

١. استراتيجية التعاون بمتوسط قدره (٣,٥٩٦) .
٢. استراتيجية التجنب (التفادي) بمتوسط قدره (١,٦٨٦) .
٣. استراتيجية التنافس (الإجبار) بمتوسط قدره (٠,٥٨٥) .

كما أظهرت الدراسة الحالية أن أكثر الاستراتيجيات استخداما من قبل المديرين لإدارة الصراعات التنظيمية في المدارس الثانوية ، من وجهة نظر المعلمين ، هي :

١. استراتيجية التعاون بمتوسط قدره (٢,٣٣١) .
٢. استراتيجية التجنب بمتوسط قدره (٢,٢١٨) .
٣. استراتيجية التنافس بمتوسط قدره (٢,٠٧٣) .

على ضوء ما سبق ، يتضح اتفاق المعلمين والمديرين حول ترتيب الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية في المدارس الثانوية .

كما يلاحظ اختلاف المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين ، عن المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين حول مدى استخدام المدير للاستراتيجيات ، وهذا ما أكدته نتائج اختبار (ت) التي أظهرت وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المديرين والمعلمين حول مدى استخدام المدير لكل استراتيجية (جدول ١٠) .

واختلاف المتوسطات لمدى استخدام الاستراتيجيات بين المديرين والمعلمين ، وتقارب متوسطات استجابات المعلمين حول مدى استخدام المدير للاستراتيجيات يوحي بأن الطرف الخارجي (المعلم) لديه سوء تصور وعدم إدراك للاستراتيجية المتبعة من قبل الطرف الممارس (المدير).

وبصفة عامة ، أظهرت هذه الدراسة أن مدير المدرسة الثانوية يتبع الاستراتيجيات التالية لإدارة الصراعات التنظيمية على الترتيب : التعاون ، التجنب ، التنافس ، وهذه النتيجة تتفق مع ما أظهرته دراسة بيلي (١٩٩٣م) ، التي توصلت إلى أن أكثر الاستراتيجيات استخداماً لإدارة الصراعات التنظيمية في المدارس الثانوية هي استراتيجية التعاون ثم التجنب ثم الإجبار .

كما تتفق مع ما أظهرته نتائج دراسة باشميل (١٤١٧هـ) ، ودراسة هيز (١٩٨٩م) ودراسة وتسون (١٩٨٢م) أن أكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل المديرين هي استراتيجية التعاون .

ويرى زايد (١٩٩٥م) ، وجونستون (١٩٨٣م) أن استراتيجية التعاون أكثر فاعلية في إدارة المرؤوسين ، وذات قدره على تحقيق نتائج إيجابية . وهذا يوحي بأن إدارات المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، قادرة على تحقيق نتائج إيجابية للصراعات التنظيمية التي تحدث في تلك المدارس .

ثالثا : فيما يتعلق بالعلاقة بين أنواع الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية واستراتيجيات إدارته :

أظهرت الدراسة الحالية ارتباط معظم أنواع الصراع التنظيمي بجميع استراتيجيات إدارته .

إلا أنه يلاحظ أن معامل ارتباط استراتيجية التنافس مرتفعا نسبيا مع غالبية أنواع الصراع التنظيمي ، عند مقارنته بالمعاملات الأخرى (جدول ١١) ، ويظهر ذلك جليا عندما يكون المدير طرفا في الصراع . مما يعني أن المدير يعود إلى تطبيق الأنظمة واللوائح عندما يكون طرفا في الصراع .

كما يلاحظ أنه لا يوجد ارتباط بين استراتيجية التعاون وبين الصراع عندما يكون بين معلم ومعلم آخر ، أو بين مجموعة من المعلمين مع مجموعة أخرى منهم .

ويمكن تفسير ذلك بأنه إذا لم يكن الإداريون طرفا في الصراع ، فإن مدير المدرسة يتبع استراتيجية التجنب في ذلك النوع من الصراع ثم استراتيجية التنافس .

ملخص نتائج الدراسة

بعد تحليل المعلومات الخاصة بهذه الدراسة ، و التي تهدف إلى معرفة واقع إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، أمكن التوصل إلى النتائج التالية :

١. أن ابرز أنواع (صور) الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، هو الصراع بين الأفراد ، ويليه صراع الفرد مع مجموعة ، وأخيراً يأتي الصراع بين المجموعات كأقل هذه الأنواع حدوثاً .

٢. أن أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري المدارس الثانية بمدينة الطائف ، من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، هي استراتيجية التعاون ، وتليها استراتيجية التجنب (التفادي) ، ثم تأتي استراتيجية التنافس (الإجبار) كأقل هذه الاستراتيجيات استخداماً .

٣. أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المديرين والمعلمين فيما يتعلق بأبرز أنواع الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف .

٤. أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المديرين والمعلمين فيما يتعلق بإبراز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف .

٥. أنه يوجد ارتباط بين معظم أنواع الصراع التنظيمي مع الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية ، داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، وإن اختلف مقدار ذلك الارتباط ، باختلاف الأطراف المتضمنة في كل نوع من أنواع الصراع.

التوصيات

تعتبر المدرسة الوحدة الأساسية للإدارة المدرسية ، ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيقها لأهدافها التي أنشئت من أجلها على نجاح الإدارة المدرسية ، والتي جوهرها هو إدارة الصراعات التنظيمية ، وتحويلها إلى صراعات بناءة وإيجابية ، تزيد من فعالية الأداء وتدفع إلى التطوير والابتكار .

ومن هنا فإن الدراسة الحالية اهتمت بالوقوف على واقع إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، بهدف فهم هذا الواقع وتحليله واستخلاص بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد في رفع فاعلية إدارة الصراع التنظيمي ، والتي تتمثل فيما يلي :

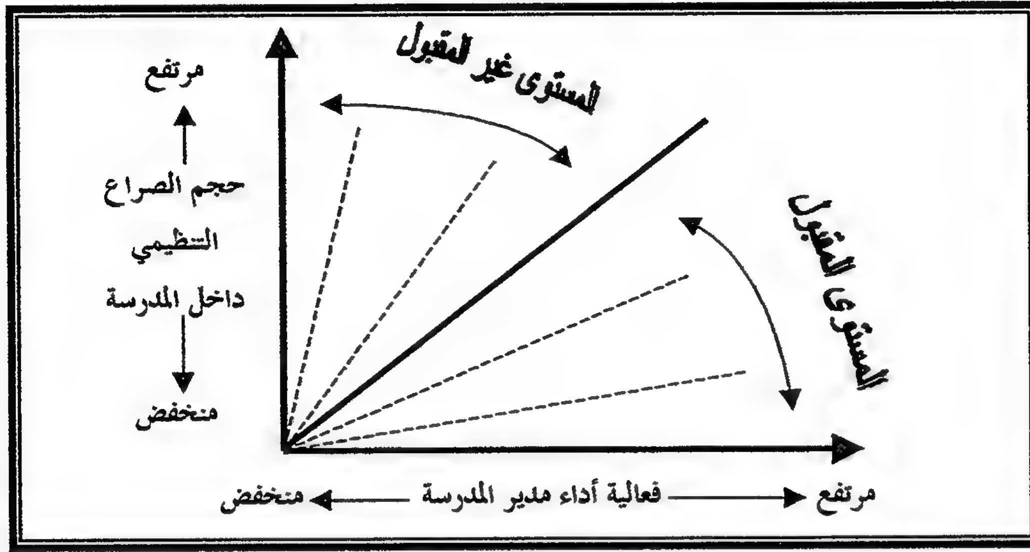
١ـ أشارت نتائج الدراسة إلى اختلاف وجهات نظر المديرين والمعلمين حول أبرز أنواع الصراعات التنظيمية وتحديد حجم هذه الصراعات ، ولهذا فإنه من الممكن التعرف على حجم الصراع التنظيمي بكل مدرسة ومقارنته بأداء مدير المدرسة ، وذلك لتحديد المستوى الإداري لمدير المدرسة وما يحتاجه من ندوات أو دورات تدريبية ، أو تغييره من المدرسة التي يعمل بها ، أو تحويله إلى عمل آخر ، وذلك كما يلي :

أ/ تحديد حجم الصراع التنظيمي في كل مدرسة ثانوية بنهاية كل عام داسي ، عن طريق تصميم استبانة تخصص لذلك توزع على جميع العاملين بالمدرسة ، أو عن طريق تقرير يكتبه المشرف المتابع لتلك المدرسة بحكم تواجده المستمر بها .

ب/ تحديد مدى فعالية أداء مدير المدرسة في تحقيق أهداف المدرسة ، وذلك عن طريق أخذ متوسط الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة من التقارير التي يسجلها المشرف المتابع والمشرف الإداري لتلك المدرسة .

جـ/ مقارنة حجم الصراع التنظيمي بفعالية أداء مدير المدرسة ، وتحديد نتيجة هذه المقارنة ، والتي ستكون في المستوى المقبول ، أو في المستوى غير المقبول .

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل المقترح (٩) الآتي :



شكل (٨) حجم الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء مدير المدرسة

ويمكن تفسير هذا الشكل على النحو التالي :

أ/ المستوى المقبول : وفيه تكون فعالية الأداء أعلى من حجـــم الصـــراع التنظيمـــي أو متساوية ومتناسبة معه .

ب/ المستوى غير المقبول : وفيه تكون فعالية الأداء أقل من حجم الصراع التنظيمي .

جـ/ يمكن إجراء المقارنة بين مستوى فعالية الأداء وبين مستوى حجم الصراع التنظيمـــي من خلال وضع معايير لمتوسطات التقارير الخاصة بفعالية الأداء وحجم الصراع التنظيمـــي داخل المدرسة .

٢ــ عقد ندوات ودورات تدريبية قصيرة المدى لمديري المدارس الثانوية تحـــت إشـــراف مجموعة من رجال الفكر في الإدارة التربوية ، ويتم فيها مراعاة ما يلي :

أ/ توضيح مفهوم إدارة الصراع التنظيمي وذلك عن طريق تشخيصه بمعرفة أنواعه وأسبابه ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة له ، واتخاذ القرار المناسب من بين البدائل المطروحة .

ب/ توضيح أنواع الصراعات التنظيمية وأسبابها داخل المدارس .

جـ/ توضيح الاستراتيجيات الممكنة لإدارة الصراع التنظيمي داخل المدرسة .

د/ توضيح العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي بشكل فعّال وبين فعالية أداء العاملين بالمدرسة .

٣ـ قيام وزارة المعارف بالحد من بعض الأسباب المؤدية للصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية ، حتى يتمكن مدير المدرسة من الاستفادة من الصراعات التنظيمية الأخرى وتوجيهها إيجابياً بما يحقق الأهداف ، ويزيد من فرص الإبداع والابتكار . وذلك يتمثل فيما يلي :

أ/ إعادة النظر في محاولة إيجاد التوازن بين مدخلات العملية التعليمية من إمكانات مادية وبشرية داخل المدارس الثانوية ، وذلك يشمل الطلاب والإداريين والمدرسين والمرشدين الطلابيين ، والمناهج ، والمعامل والأدوات ، والوسائل التعليمية .

ب/ إعادة النظر في توسيع دائرة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة الثانوية .

جـ/ إيجاد نظام للحوافز والعلاوات التشجيعية في المجتمع المدرسي .

د/ توفير الرعاية الصحية المتكاملة المجانية ، والسكن الملائم المجاني لأفراد المجتمع المدرسي .

المقترحات

١ـــ إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة .

٢ـــ إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في مدارس التعليم العام للبنات .

٣ـــ إجراء دراسة لتحديد النتائج الإيجابية والسلبية لعملية إدارة الصراع التنظيمي .

٤ـــ إجراء دراسة لتحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وبين نتائج الصراع في مدارس التعليم العام .

٥ـــ إجراء دراسة لتحليل أثر الصراع التنظيمي على العديد من الظواهر السلوكية في المدرسة مثل : ضغوط العمل ، أو الرضا الوظيفي .

قائمة المراجع

أولاً : المصادر :

- القرآن الكريم .
- الحديث الشريف .

ثانيا : المراجع العربية :

١ـــ الآنسي ،عبد الله علي ، وباقارش صالح سالم ـــ (١٩٩٣م) . مشـــكلات وقضايـــا تربوية معاصرة ، الطبعة الثانية . مكة المكرمة : دار الثقافة للطباعة .

٢ـــ الأنصاري ، علي رفاعة (١٩٨٣م) . استراتيجية المشروعات ، سياســات إداريــة . القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية : دار تكنوبرنت .

٣ـــ الجلال ، عبد العزيز عبد الله . (١٩٨٥م) . تربية اليسر وتخلف التنمية . (الكويــت) : سلسلة عالم المعرفة .

٤ـــ الحقيل ، سليمان عبد الرحمن . (١٩٩٤م) . الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، الطبعة السادسة . الرياض : دار الشبل للنشر والتوزيع .

٥ـــ الخضيري ، محسن أحمد ـــ (ب.ت) ، إدارة الأزمات . الطبعة الثانيـــة . القـــاهرة : مكتبة مدبولي .

٦ـــ الدويك ، تيسير ، وحسن ياسين ، ومحمد عبد الرحيم (١٩٧٣م) . أســـس الإدارة التربوية والمدرسية . عمّان : دار الفكر . للنشر التوزيع .

٧ـــ الطجم ، عبد الله وطلق السواط ـــ (١٩٩٤م) . السلوك التنظيمي . جدة . الطبعـــة الأولى : دار النوابغ .

٨ـــ الطويل ، هاني عبد الرحمن ـــ (١٩٨٦م) . الإدارة التربوية والســـلوك المنظمـــي . عمان (الأردن) : نشر بدعم الجامعة الأردنية .

٩ــ العديلي ، ناصر محمد ــ (١٩٩٣م) . إدارة السلوك التنظيمي . الرياض : الطبعة الأولى : مرامر للطباعة .

١٠ــ العديلي ، ناصر محمد ــ (١٩٩٥م) . السلوك الإنساني والتنظيمي . الرياض . الطبعة الأولى : من منشورات معهد الإدارة العامة .

١١ــ القريوتي ، محمد قاسم (١٩٩٣م) . السلوك التنظيمي . عمان (الأردن) . الطبعة الثانية : دارا لمستقبل .

١٢ــ المغربي ، كامل محمد (١٩٩٥م) . السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس . عمان (الأردن) . الطبعة الثانية : دار الفكر .

١٣ــ بدر ، حامد أحمد رمضان ــ (١٩٩٤م) . قراءات في السلوك التنظيمي . القاهرة . الطبعة الأولى : دار النهضة العربية .

١٤ــ بدر ، حامد أحمد رمضان (١٩٩٥م) . السلوك التنظيمي . الكويت الطبعة الأولى: دار القلم للنشر والتوزيع .

١٥ــ رضوان ، أبو الفتوح ، وبدران مصطفى ، وغنام محمد أحمد ، وسلامة أحمد عبد العزيز ــ (١٩٨٣م) . المدرس في المدرسة والمجتمع . القاهرة . مكتبة الأنجلو المصرية .

١٦ــ رفاعي ، محمد رفاعي ــ (١٩٨١م) . السلوك الإنساني في التنظيم . الكويت : مكتبة النهضة العربية .

١٧ــ زيدان ، محمد مصطفى ، وحسين منصور ــ (١٩٧٦م) . سيكيولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي . القاهرة : مكتبة غريب .

١٨ــ سيزلاقي وجي والاس ــ (١٩٩١م) . السلوك التنظيمي والأداء . (ترجمة جعفر أبو القاسم) ، من مطبوعات معهد الإدارة العامة ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض .

١٩ــ عبد الوهاب ، جلال ــ (١٩٨٤م) . العلاقات الإنسانية والإعلام . الطبعة الأولى. (الكويت) : منشورات ذات السلاسل .

٢٠ــ عسكر ، علي ــ (١٩٨٧م) . السلوك التنظيمي في المجال التربوي . الكويت . الطبعة الأولى : دار القلم للنشر والتوزيع .

٢١ــ عودة ، محمد ــ (بدون تاريخ) . أسس علم الاجتماع . بيروت : دار النهضة العربية .

٢٢ــ فهمي ، محمد سيف الدين وحسن محمود ــ (١٩٩٣م) . تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية . الطبعة الأولى : الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج .

٢٣ــ فيفر ، إيزابيل ، ودنلاب جين ــ (١٩٩٣م) . الإشراف التربوي على المعلمين ، (ترجمة محمد عيد ديراني) . عمّان : منشورات الجامعة الأردنية .

٢٤ــ كامل ، مصطفى ــ (١٩٩٤م) . إدارة الموارد البشرية . القاهرة ، الطبعة الأولى : الشركة العربية للنشر والتوزيع .

٢٥ــ ماهر ، أحمد ــ (١٩٩٥م) . السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الطبعة الخامسة : مركز التنمية الإدارية ــ جامعة الإسكندرية .

٢٦ــ مرسي ، محمد منير ــ (١٩٨٤م) . الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها . القاهرة . الطبعة الثانية : عالم الكتب .

٢٧ــ ملائكة ، عبد العزيز محمد ــ (١٩٨٩م) . تنمية مهارات القيادة الإدارية ، جده .

٢٨ــ ناصر ، إبراهيم ــ (١٩٩٢م) . علم الاجتماع التربوي . عمّان (الأردن) . الطبعة الأولى : مكتبة الرائد العلمية .

٢٩ــ نيول ، كلارنس ــ (١٩٩٣م) . السلوك الإنساني في الإدارة التربوية . (ترجمة محمد خليل وطه الياس) ، الطبعة الثانية ، عمّان : دار مجدلاي .

٣٠ــ هلال ، محمد عبد الغني حسن ــ (١٩٩٦م) . مهارات إدارة الأزمات . الطبعة الأولى : مركز تطوير الأداء والتنمية ــ مصر الجديدة .

٣١ــ وايلز ، كيمبول ــ (١٩٨٢م) . نحو مدارس أفضل . (ترجمة فاطمة محجوب) ، الطبعة الثالثة . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .

ثالثاً : الدراسات والبحوث :

١ـ إمام ، موسى . (١٩٧٧م) . ظاهرة النـزاع في المنظمات . مجلة الإدارة العامة العدد العشرون ، معهد الإدارة العامة . (المملكة العربية السعودية) .

٢ـ باشميل ، عمر أحمد (١٤١٧هـ) . استراتيجيات إدارة الخلافات لـدى المديريـن الأكاديمين بجامعة أم القرى ، رسالة ماجستير ، مكتبة كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

٣ـ الحصيني ؛ إبراهيم صالح (١٤١٢هـ) . الصراع الإداري في منظمـات الأعمـال السعودية بالتطبيق على الإدارة الوسـطى . رسـالة ماجسـتير ، مكتبـة كليـة الإدارة والاقتصادي ، جامعة الملك عبد العزيز ، جده .

٤ـ الخنيطي ، محمد فالح (١٩٩٠م) . الصراع التنظيمي ، أسـبابه وطـرق إدارتـه في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن ، دراسات في العلوم الإنسـانية ، عمـادة البحـث العلمي ، الجامعة الأردنية ، عمّان ، (الأردن) .

٥ـ الخشاب ، أحمد . (١٩٨٣م) . دائرة معارف الإدارة ، حرف الصاد . المجلة العربيـة للإدارة ، المجلد السابع ، العدد الأول ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان (الأردن) .

٦ـ الديب ، مدحت محمد . (١٩٨٧م) . جوانب في الصراع التنظيمي : المجلة العربيـة للإدارة ، المجلد الحادي عشر ، العدد الثالث ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمـان ـ (الأردن) .

٧ـ الرحيم ، أفضال (ترجمة محمد حسنين) ـ (١٩٨٦م) . استراتيجية لإدارة الصراع في المنظمات الكبيرة ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد العاشر ، العدد الأول .

٨ـ حسن ، فالح محمد (١٩٨٤م) . الاستراتيجية الإدارية ، المجلـة الثقافيـة (الأردن) . العدد الرابع .

٩ــ زايد ، عادل محمد . (١٩٩٥م) . استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة . مجلة الإدارة العامة ، المجلد الرابع والثلاثون ، العدد الرابع ، الرياض (المملكة العربية السعودية) .

١٠ــ عساف ، عبد المعطي (١٩٨٤م) ، النزاع التنظيمي . مجلة الإدارة العامة ، العدد (٤١) ، الرياض (المملكة العربية السعودية) .

١١ــ عسكر ، سمير أحمد . (١٩٨٣م) . دور الصراع في الإدارة . المجلة العربية للإدارة ، المجلد الثامن ، العدد الأول ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان (الأردن) .

١٢ــ علاقي ، مدني عبد القادر (١٩٩٠م) . برنامج سلوكيات العمل الإداري . مقالة إدارة التطوير والتنظيم الإداري ، جامعة الملك عبد العزيز . جده .

١٣ــ عيد ، رمضان أحمد .(١٩٩٧م) . إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية ، دراسة تحليلية . مجلة الفيصل ــ العدد (٢٤٨) ، (٢٤٩) .

١٤ــ قمبر ، محمود . (١٩٨٨م) ، أدوار المدرس الوظيفية . دراسات وبحوث في التربية. المجلد السابع عشر ، مركز البحوث التربوية ، جامعة قطر .

ثالثاً : المراجع الأجنبية :

1- Antonecchia, Donald. 1983, Classroom Conflict Management and Secndary Teachers. Job Satisfaction, Yeshva University, DIA.

2- Billie, peckham, 1993, The Relationship of Preference conflict Management Strategy and perceived Stress In Teachers of The Texas Secndary Schools. Lasierra University , DIA.

3- Brown, L.David. Normative conflict Management Theories : past. Present. And Future, Journal of organizational be haviour, 1992, DIA

4- Dietrich, Brenda. 1991, A study of the Relationship Among conflict Management Styles. Psychological Androgyng, University of Missouri.

5- Donavan, Mary Marcia. 1993, Academic Deans and Conflict Management styles, psychological Androgyng, University of Missouri.

6- Faria, Roy George, 1982, An Investigative Analysis of Conflict Management Theory And Practice as Examined from the Operative Position of the Secondary School Assistant Principalship, Boston College , DIA .

7- Feitler. F.C., and Redburn, F.S. "Coping with conflict: Even the Winners Are losers" . Youngstown State University, OH, January 1979: 274-289.

8- Goodwyn, Betty Ruth. 1985, Conflict Management as Perceived by Supervisors and principals in selected Alabma Public School Systems (Conflict Resolution). University of Albama,DIA.

9- Johnston, Carolyn Siddens. 1993, A conflict Management Assestment of Home Economics Administrators in state Universities and Land – Grant Colleges, Oklahoma State University, DIA .

10- Kathleen, Gjesejeld. 1991, Conflict Management Strategies of Wisconsin elememntary school principals , University of Minnesota, DIA .

11- Leonard, Litton. 1989, Conflict Management principals, University of North Carolina public high school oprincipals, university of north carolina.

12- Linda, Ellison. 1990, Education Management for the 1990, British Library Cataloguing in publication Data.

13- Marsha, Zehner. 1991, Conflict Management, time perceptions, The pennsylvania State University.

14- Pritchard, Betty J. 1985, The Relationship Between Managerial Experience and conflict Management Styles of Men and of Women in Community College Administration, western Michigan University.

15- Robbins, S.P. Managign Organizational Conflict: Approach Englewood cliffs, N. J. prentice, 1990.

16- Ruby, payne. 1994, The Relationships Among Stress resiliency Indicatros and conflict Management styles of school principals, Loyola University.

17- Sheffield, Alvin Carl. 1983, A Study of the Relationship Between the Leadership Dimensions of Initiating Structur and Consideration of School Principals and Their Attitudes Toward Conflict management, Vanderbilt University.

18- Torres, Rogelio H. 1981, An Analysis of Conflict Management Techniques Used in Professional Consultation in Texas Public Schools, The University of Texas.

19- Watson, Richard G. 1982, A Comparative Study of the Conflict Management Styles of Selected pastors and Educators in Mississippi, The University of Southern Mississippi.

ملحق رقم (١)

الاستبانة في صورتها المبدئية

المكرم / **سلمه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

انني أحد طلبة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط ، وأقوم حالياً بإجراء دراسة عن إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، مستعيناً في تحقيق ذلك بالأداة المرفقة .

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أنواع الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته والعلاقة بينهما في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، ومن ثم تحديد أوجه الشبه والإختلاف بين وجهات النظر.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

١ – ماهي أنواع (صور) الصراعات التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

[الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية قد يحدث بين :

– المعلمين أنفسهم – مدير المدرسة والمعلمين .

– مديرالمدرسة ووكيلها . – وكيل المدرسة والمعلمين] .

٢ – ماهي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدم من قبل مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف؟

[الاستراتيجيات المتبعة في هذه الدراسة هي : –

– استراتيجية التجنب (التفادي) – استراتيجية الإجبار (التنافس) .

– استراتيجية التعاون (المشاركة)] .

٣ – هل تختلف استراتيجية إدارة الصراعات التنظيمية باختلاف نوع الصراع التنظيمي ؟

٤ – ماهي أوجه الشبه والاختلاف بين وجهات نظر المديرين والمعلمين ؟

٥ – التصور المقترح لإدارة الصراعات التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف ؟

مع العلم بأن الباحث سيستخدم مقياس ليكارت والذي يتكون من خمس خانات تشتمل على (دائماً – غالباً – أحياناً – نادراً – أبداً) .

ولكونكم من رجال التربية والتعليم الذين لهم خبره في هذا المجال ، فإنني آمل من سعادتكم التكرم بالإطلاع على الأداة المرفقة وتحكيمها وإبداء مرئياتكم حولها ، شاكراً لكم حسن تعاونكم والله يحفظكم .

الباحث **المشرف**

عبدالله بن احمد بن زنان الزهراني د . مسعود بن خضر القرشي

الاستبانة الخاصة بالمعلمين :

إلى أي درجة ترى أن مدير المدرسة التي تعمل بها تنطبق عليه العبارات التالية :

العبارة	مناسبة	تحذف	تعاد صيغتها	ملاحظات
١ – يتفادى المدير الإطلاع على المشكلات الحادثة .				
٢ – يحاول المدير تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها .				
٣ – يحاول المدير منع المرؤوسين من إظهار مشاعر الغضب والإحباط.				
٤ – يتفادى المدير الإنصات لشكوى الأطراف التي بها خلاف .				
٥ – يتفادى المدير تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المختلفة .				
٦ – يتفادى المدير مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لأيتفق معهم في الرأي .				

ثانياً : استراتيجية (الإجبار) التنافس :

العبارة	مناسبة	تحذف	تعاد صيغتها	ملاحظات
٧ – يتمسك المدير برأيه لإرغام الآخرين على تقديم تنازلات .				
٨ – يتعامل المدير مع موضوعات الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة .				
٩ – يقوم المدير بتهديد الذين يتمسكون بآرائهم المختلفة معه .				
١٠ – يطبق المدير العقوبات في حالة الإختلاف مع الآخرين يستخدم المدير النظام بشدة مع الذين يختلفون معه .				
١١ – يفرض المدير على العاملين خطط وجداول عمل غير مريحة بالنسبة لهم .				
١٢ – يحاول المدير الحديث بشكل متواصل أثناء الاجتماعات المدرسية .				

ثالثاً : استراتيجية التعاون (المشاركة) :

العبارة	مناسبة	تحذف	تعاد صيغتها	ملاحظات
١٣ – يسعى المدير إلى إيجاد حلول مناسبة لجميع العاملين.				
١٤ – يستفسر المدير عن المشاكل التي تواجه العاملين .				
١٥ – يجمع المدير بين خبرته وقدراته وخبرات الآخرين بهدف التوصل إلى القرار الصحيح .				
١٦ – الوقوف الى جانب كل طرف من الأطراف المختلفة وعدم التحيز .				
١٧ – يحاول المدير تفهم مواقف ووجهات نظر العاملين الآخرين.				
١٨ – يضع المدير أهداف مشتركة لاتنجز إلا بتعاون الجميع.				

رابعاً : أنواع الصراعات التنظيمية الشائعة في المدارس الثانوية :

العبارة	مناسبة	تحذف	تعاد صيغتها	ملاحظات
١٩ – تحدث الخلافات بين مدير المدرسة والمعلمين .				
٢٠ – تحدث الخلافات بين مدير المدرسة ووكيل المدرسة .				
٢١ – تحدث الخلافات بين المعلمين أنفسهم .				
٢٢ – تحدث الخلافات بين وكيل المدرسة والمعلمين .				

الاستبانة الخاصة بمديري المدارس

إلى أي درجة ترى أن العبارات التالية تنطبق عليك؟

أولاً : استراتيجية التجنب (التفادي) :

العبارة	مناسبة	تحذف	تعاد صيغتها	ملاحظات
١- تتفادى الإطلاع على المشكلات الحادثة .				
٢ – تحاول تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها				
٣ – تحاول منع المرؤوسين من إظهار مشاعر الغضب والإحباط				
٤ – تتفادة الإنصات لشكوى الأطراف التي بها خلاف.				
٥ – تتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المختلفة .				
٦ – تتفادى مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لاتتفق معهم في الرأي .				

ثانياً : استراتيجية الإجبار (التنافس)

العبارة	مناسبة	تحذف	تعاد صيغتها	ملاحظات
٧ – تتمسك برأيك ليقوم الآخرين بتقديم تنازلات.				
٨ – تتعامل مع موضوعات الخلافات على أنها عملية مكسب أو خسارة .				
٩ – تستخدم أسلوب التهديد مع الأشخاص الذين يتمسكون بآرائهم المختلفة معك .				
١٠ – تطبق العقوبات في حالة الاختلاف مع الآخرين.				
١١ – تفرض على العاملين خطط وجداول عمل غير مريحة بالنسبة لهم .				
١٢ – تحاول الحديث بجمل متابعة وبشكل متواصل أثناء الاجتماعات المدرسية .				

ثالثاً : استراتيجية التعاون (المشاركة) :

العبارة	مناسبة	تحذف	تعاد صيغتها	ملاحظات
١٣ - تسعى إلى إيجاد حلول مناسبة لجميع العاملين .				
١٤ - تستفسر عن المشاكل التي تواجه العاملين .				
١٥ - تجمع بين خبرتك وقدراتك وخبرات الآخرين بهدف التوصل إلى القرار الصحيح .				
١٦ - لاتتحيز وتقف إلى جانب كل طرف من الأطراف المختلفة.				
١٧ - تحاول تفهم مواقف ووجهات نظر العاملين الآخرين.				
١٨ - تضع أهداف مشتركة لاتنجز إلا بتعاون الجميع .				

رابعاً : أنواع الصراعات التنظيمية الشائعة في المدارس الثانوية :

العبارة	مناسبة	تحذف	تعاد صيغتها	ملاحظات
١٩ - تحدث الخلافات بينك وبين المعلمين .				
٢٠ - تحدث الخلافات بينك وبين وكيل المدرسة .				
٢١ - تحدث الخلافات بين المعلمين أنفسهم :				
٢٢ - تحدث الخلافات بين وكيل المدرسة والمعلمين .				

ملحق رقم (٢)

بيان بأسماء محكمي الاستبانة

بيان بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

١. د. جويبر بن ماطر الثبيتي ـــ قسم الإدارة التربوية والتخطيط .

٢. د. عبد الله بن محمد الحميدي ـــ قسم الإدارة التربوية والتخطيط .

٣. د. مسعود بن خضر القرشي ـــ قسم الإدارة التربوية والتخطيط .

٤. د. رمضان عيد ـــ قسم الإدارة التربوية والتخطيط .

٥. د. هاشم بكر حريري ـــ قسم الإدارة التربوية والتخطيط .

٦. د. عبد القادر بكّر ـــ قسم الإدارة التربوية والتخطيط .

٧. د. حمزة عقيل ـــ قسم الإدارة التربوية والتخطيط .

٨. د. علي عبد الله البردي ـــ قسم الإدارة التربوية والتخطيط .

٩. د. محمد الدمنهوري ـــ قسم الإدارة التربوية والتخطيط .

١٠. د. إبراهيم الماحي ـــ قسم الإدارة التربوية والتخطيط .

١١. د. سعد عبد الله البردي ـــ قسم الإدارة التربوية والتخطيط .

١٢. د. صالح السيف ـــ عمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى .

١٣. د. علي العسيري ـــ قسم علم النفس .

١٤. د. عبد الحفيظ مقدم ـــ قسم علم النفس .

١٥. أ. إبراهيم السعدي ـــ مدير ثانوية الفيصل .

١٦. أ. محمد سالم القاضي ـــ مدير ثانوية الملك فهد .

١٧. أ. علي الفعر ـــ مدير إدارة كلية التربية بجامعة أم القرى بالطائف .

١٨. أ. سعيد سالم الشهري ـــ مشرف تربوي بإدارة التعليم بمحافظة الطائف .

ملحق رقم (٣)

الاستبانة في صورتها النهائية

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى - كلية التربية

الإدارة التربوية والتخطيط

المكرم الأستاذ / **سلمه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

يسعدني أن تكون أحد المشاركين في الدراسة التي أقوم بإعدادها وهي بعنوان :

(إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف) .

وهذه الدراسة تمكننا من الكشف عن الواقع ، ومن ثم الوصول إلى مقترحات وحلول ناجحة ترفع من فعالية آداء المدارس الثانوية ليتم تحقيق أهدافها .

آمل منكم التكرم بالإطلاع على عبارات الاستبيان ووضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي يمثل وجهة نظرك من تلك العبارات بكل موضوعية وتجرد .

علماً بأن هذه الاستبانة سرية ولن تستخدم إلا بغرض البحث العلمي فقط .

شاكراً تعاونكم .. ولكم أطيب تحية

الباحث .

عبدالله أحمد زنان الزهراني

إلى أي درجة ترى أن العبارات التالية تنطبق عليك:

العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١ - تتفادى الاطلاع على الخلافات اليومية التي قد تقع بين العاملين في المدرسة					
٢ - تحاول تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها .					
٣ - تتلافى مشاعر التذمر الظاهرة من المرؤوسين .					
٤ - تتفادى الانصات الى شكوى الاطراف التي تعاني من خلافات بينها .					
٥ - تتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف التي تعاني من خلافات بينها					
٦ - تتفادى المناقشة مع الاشخاص الذين لاتتفق معهم في الرأي .					
٧ - تتمسك برأيك حتى يقوم الآخرون بتقديم تنازلات .					
٨ - تتعامل مع موضوعات الخلاف على أنها عمليةمكسب أو خسارة .					
٩ - تقوم بتهديد الذين يتمسكون بآرائهم المختلفة معك .					
١٠-تتطبق اللوائح النظامية بشدة مع الذين يختلفون معك .					
١١- تكثف من الرقابة على الذين يختلفون معك في الرأي .					
١٢ - تحاول الاستـــئثار بالحديث أثناء الاجتماعات المدرسية .					
١٣- تعمل على إيجاد حلول مناسبة للمشاكل التي تواجه العاملين بالمدرسة .					
١٤- تستفسر عن المشاكل التي تواجه العاملين بالمدرسة .					
١٥- تجمع بين خبرتك وخبرات الآخرين بهدف التوصل إلى قرار سليم .					
١٦- تقف الى جانب كل طرف من الأطراف التي تعاني من خلافات بينها (لاتحيـز)					
١٧- تتفهم مواقف ووجهات نظر جميع العاملين بالمدرسة .					
١٨- تضع أهدافاً مشتركة يتم انجازها بتعاون الجميع .					

إلى أي درجة تحدث هذه الخلافات في مدرستك :

العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١- تحدث الخلافات بيني وبين أي معلم .					
٢- تحدث الخلافات بيني وبين مجموعة من المعلمين .					
٣- تحدث الخلافات بيني وبين وكيل المدرسة .					
٤- تحدث الخلافات بين معلم ومعلم آخر .					
٥- تحدث الخلافات بين المعلمين على شكل مجموعات .					
٦- تحدث الخلافات بين وكيل المدرسة وأي معلم .					
٧- تحدث الخلافات بين وكيل المدرسة ومجموعة من المعلمين .					
٨- تحدث الخلافات بين الاداريين كمجموعة والمعلمين كمجموعة أخرى .					

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى - كلية التربية

الإدارة التربوية والتخطيط

المكرم الأستاذ /   سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

يسعدني أن تكون أحد المشاركين في الدراسة التي أقوم بإعدادها وهي بعنوان :

(إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف) .

وهذه الدراسة تمكننا من الكشف عن الواقع ، ومن ثم الوصول إلى مقترحات وحلول ناجحة ترفع من فعالية أداء المدارس الثانوية ليتم تحقيق أهدافها .

آمل منكم التكرم بالإطلاع على عبارات الاستبيان ووضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي يمثل وجهة نظرك من تلك العبارات بكل موضوعية وتجرد .

علماً بأن هذه الاستبانة سرية ولن تستخدم إلا بغرض البحث العلمي فقط .

شاكراً تعاونكم .. ولكم أطيب تحية

الباحث .

عبدالله أحمد زنان الزهراني

إلى أي درجة ترى العبارات التالية تنطبق على مدير مدرستك :

العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١- يتفادى المدير الإطلاع على الخلافات اليومية التي قد تقع بين العاملين في المدرسة .					
٢- يحاول المدير تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها .					
٣- يتلافى المدير مشاعر التذمر الظاهرة من المرؤوسين .					
٤- يتفادى المدير الانصات الى شكوى الاطراف التي تعاني من خلافات بينها .					
٥- يتفادى المدير تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف التي تعاني من خلافات بينها .					
٦- يتفادى المدير المناقشة مع الأشخاص الذين لايتفق معهم في الرأي .					
٧- يتمسك المدير برأيه حتى يقوم الآخرون بتقديم تنازلات .					
٨- يتعامل المدير مع موضوعات الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة .					
٩- يقوم المدير بتهديد الذين يتمسكون بآرائهم المختلفة معهم .					
١٠- يطبق المدير اللوائح النظامية بشدة مع الذين يختلفون معه .					
١١- يكثف المدير الرقابة على الذين يختلفون معه في الرأي .					
١٢- يحاول المدير الاستـــشار بالحديث أثناء الاجتماعات المدرسية .					
١٣- يعمل المدير على إيجاد حلول مناسبة للمشاكل التي تواجه جميع العاملين بالمدرسة .					
١٤- يستفسر المدير عن المشاكل التي تواجه العاملين بالمدرسة .					
١٥- يجمع المدير بين خبرته وخبرات الآخرين بهدف التوصل إلى قرار سليم .					
١٦- يقف المدير إلى جانب كل طرف من الأطراف التي تعاني من خلافات بينها (لايتحيز) .					
١٧- يتفهم المدير مواقف ووجهات نظر جميع العاملين بالمدرسة .					
١٨- يضع المدير أهدافاً مشتركة يتم إنجازها بتعاون الجميع .					

إلى أي درجة تحدث هذه الخلافات في مدرستك :

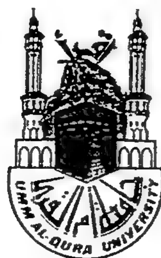
العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١ - تحدث الخلافات بين مدير المدرسة وأي معلم .					
٢ - تحدث الخلافات بين مدير المدرسة ومجموعة من المعلمين .					
٣ - تحدث الخلافات بين مدير المدرسة ووكيل المدرسة .					
٤ - تحدث الخلافات بين معلم ومعلم آخر .					
٥ - تحدث الخلافات بين المعلمين على شكل مجموعات .					
٦ - تحدث الخلافات بين وكيل المدرسة وأي معلم .					
٧ - تحدث الخلافات بين وكيل المدرسة ومجموعة من المعلمين .					
٨ - تحدث الخلافات بين الإداريين كمجموعة والمعلمين كمجموعة أخرى .					

ملحق رقم (٤)

الخطاب الموجّه من مدير التعليم إلى مديري المدارس الثانوية

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى



الرقم : ٦١٠٩/ ١
التاريخ : ٦/٥/ ١٤١٨هـ
المشفوعات : خطاب

سعادة مدير التعليم بمحافظة الطائف سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ..

يسرني افادة سعادتكم بأن الطالب/ **عبدالله احمد زنان الزهراني** ، هو أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإداره التربويه والتخطيط لمرحلة الماجستير ويقوم حاليا باعداد رسالته بعنوان ..

(ادارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانويه بمدينة الطائف)

وحيث ان الطالب المذكور يحتاج الى تطبيق الإستبانه المتعلقه بدراسته والمرفق صورة منها على المدارس الثانويه بمدينة الطائف .

لذا آمل من سعادتكم تعميد من يلزم بالسماح للمذكور بتطبيق الإستبانه المطلوبه وتسهيل مهمته ..

ولكم خالص التحيه ،،،

عميد كلية التربية بمكه المكرمه

د. عبدالعزيز بن عبدالله خياط

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة ام القرى
مكة المكرمة ص . ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
تليفون : ٥٥٧٤٦٤٤ ـ ٠٢ (١٠ خطوط)

١٢٩

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
Ministry of Education
Education Department of
Taif Governorate



المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
إدارة التعليم بمحافظة الطائف

الموضوع : ....

الشؤون التعليمية

البحوث التربويــه

: : : : : : : : : :

المكرم مدير مدرســــة المحتـــــرم

السلام عليكم ورحمة اللـــــه وبركاتــــــه . وبعد

حيث انه تقدم لنا الباحث / عبدالله محمد زنان الزهراني بالاوراق الخاصـــــــه

لاجراء دراسة بعنوان / إدارة الصراع التنظيمي على عينـــه مـــــن

مدارس المحافظـــــــة / المرحلة الثانوية .

ونظرا لاكتمال الاوراق المطلوبه عليه ، نأمل مساعدته على تطبيق ادوات بحثه في مدرستكم على عينــــــة

حجمها (جميع اعضاء هيئة التدريس) من الفئه (مدير المدرسة + المعلمين) .

وتجدون برفقه صوره من اداة البحث التي سيطبقها الباحث وكذلك نموذج خاص بتطبيق البحث بعد استكمال المعومات

ارجو اعادتها الى المشرف على البحوث التربويه بادارة التعليم بصوره عاجله للاهميــــــه .

وتقبلوا تحياتي . .

مدير التعليم بمحافظـــــة الطائــــف

د /عبدالله بن حيسون المسعودى

الحارثي ٥/٥ /١٤١٨هـ

الرقم : .... التاريخ : ١٤ / ٦ / ١٤١٨هـ .... المشفوع : ....

ملحق رقم (٥)

أسماء المدارس الثانوية التي تم تطبيق الدراسة عليها وعدد المعلمين فيها

أسماء المدارس الثانوية التي تم تطبيق الدراسة عليها وعدد المعلمين بها

م	اسم المدرسة	عدد المعلمين
.١	الملك فهد	٤٢
.٢	الطائف	٥٨
.٣	الفيصل	٤٤
.٤	القدس	٢٩
.٥	الحديبية	٤٧
.٦	الإمام مالك	٥٤
.٧	الأندلس	٢٧
.٨	أحد	١٢
.٩	تحفيظ القرآن	١٠
.١٠	ثقيف	٦٦
.١١	دار التوحيد	٣١
.١٢	عكاظ	٤٥
.١٣	هوازن	٥٨
.١٤	الحوية	٤٦
.١٥	الملك عبد العزيز	٣٧

(الخلاصة الإحصائية لأسماء وأعداد المعلمين بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف)

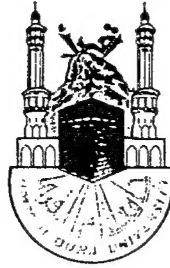
(إدارة التعليم بمحافظة الطائف ١٤١٨هـ / ١٤١٩هـ)

ملحق رقم (٦)

الخطابات التي تفيد بحداثة الدراسة

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى
معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي



١٣٣
الرقم : ....
التاريخ : ١/٨/١٤١٨
المشفوعات : ....

سعادة عميد كلية االتربية حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

وبعد :

فبناءً على الخطاب الذي تقدم به الطالب / عبد الله أحمد الزهراني ، الذي يرغب فيه إفادته عن موضوع (إدارة الصراع التنظيمي فى المدارس الثانوية بمدينة الطائف) والذي اختاره لينال به درجة (الماجستير) من جامعة أم القرى .

يفيد معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي بأن هذا البحث لم يسبق له أن نوقش في جامعات المملكة أو خارجها ، كما أفاد بذلك مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بالرياض حسب المعلومات المتوفرة لديه .

والله الموفق ،،،



عميد معهد البحوث العلمية
وإحياء التراث الإسلامي

أ. د. عبداللطيف بن عبدالله بن دهيش

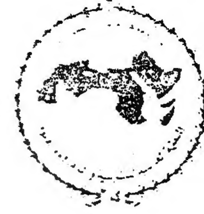
Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة ام القرى
مكة المكرمة ص . ب : ٧١٥
برقيا : جامعة ام القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
تليفون : ٠٢ ـ ٥٥٧٤٦٤٤ (١٠ خطوط)

مطابع جامعة ام القرى

بسم الله الرحمن الرحيم

١٣٤



المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم

الادارة العامة

تهدي المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (وحدة النشر والتوزيع) أطيب تحياتها الى الاستاذ عبد الله أحمد الزهراني - الطائف ، وتشير الى خطابكم الوارد اليها والمتعلق برغبتكم في الحصول على بعض العناوين أو الدراسات التي تتطرق الى موضوع " ادارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية " .

يسعدها أن تفيدكم أنه لا يوجد عنوان بحد ذاته يتطرق الى هذا الموضوع ، انما يمكن تفحص مجلة التربية عساكم أن تجدوا دراسات تتطرق الى هذا المبحث .

وتغتنم المنظمة العربية هذه الفرصة لتعرب لكم عن خالص شكرها .

علي

ص ب 1120 تونس القباضة الاصلية - الهاتف : 466 784 - برقيا : اليكسو - تلكس : TN 18825 - تليفاكسميلي : 965 784 2161